

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

ENSM

القطب الجامعي بالقليلة تيبازة



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص مناجمت المنظمات

أثر البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب

تحت إشراف:
د. لراس شفيقة

من إعداد:
ركيمة زكرياء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذة : فاضل صباح
مشرفا مقررا	الأستاذ : سليمان عمار

السنة الجامعية: 2021/2022

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية، من أجل تحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الكمي مستندين على أداة الاستبيان مدعمين دراستنا بالمقابلة وذلك على مستوى الشركة القطرية الجزائرية للصلب. توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية تساهم بنسبة متوسطة في تنمية الموارد البشرية، من خلال مساهمتها بنسبة متوسطة في كل من تنمية المعارف والمعلومات وتنمية الاتجاهات، في حين لا تساهم في تنمية القدرات والمهارات.

الكلمات المفتاحية: التدريب، البرامج التدريبية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

Résumé

Notre étude vise à mettre en évidence la contribution des programmes de formation au développement des ressources humaines, nous nous sommes appuyés sur une approche descriptif quantitatif basé sur l’outil de questionnaire soutenu par un entretien et cela au niveau de la Qatar Steel Company Algérie.

L’étude a révélé que le programme de formation contribue à une proportion moyenne au développement des ressources humaines, en contribuant dans une proportion moyenne au développement des connaissances et de l’information et au développement des tendances, sans une contribution au développement des capacités et des compétences.

Mots-clés : formation, le programme de formation, ressources humaines, développement des ressources humaines.

Summary

Our study aims to highlight the contribution of training programmers to human resources development, in order to achieve this, we relied on a quantitative descriptive based on the questionnaire tool, supporting our study in interview, at the level of the Qatar Algerian Steel Company. The study found that training programmers contribute an average proportion to human resources development, by contributing an average proportion to both knowledge and information development and trend development, while not contributing to capacity and skills development.

Keywords: training, the training program, human resources, human resources development.

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

لا يطيب الشكر أولاً أو دوماً إلا الله فالحمد كل الحمد لله لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله عز وجل"

تعجز كل كلمات الشكر أمام الوالدين الذين دفعوا سنين عمرهم لجني ثمار جهودنا فلكم ألف شكر على الدعم المعنوي والمادي.

لكي باقة امتنان و عرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة "الراس شفيقة" التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث. فأنت مثل نجوم السماء التي تشع بريقاً في حياتنا، شكراً لأنك وقفت إلى جوارى.

كما أتفضل بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل، بارك الله فيهم لقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع

شكراً للعائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات.

دون أن أنسى أساتذة الأطوار التعليمية: الابتدائية، الأساسية، الثانوية الذين لهم نصيب من الفضل لوصولي إلى هذا المستوى.

كما أشكر مدير الشركة القطرية الجزائرية للصلب على استضافته لي خلال فترة إجراء البحث، ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي الشركة وأخص بالذكر "هشام لعريض واسماعيل"، الذي كانا كريمان علي وساعداني في دراستي التطبيقية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على أشرف الأنبياء والمرسلين.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الملخص
III	شكر و عرفان
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الرموز والمختصرات
1	المقدمة العامة
8	الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي:
9	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار الأدبي: الدراسات السابقة
10	المطلب الأول: دراسات الماجستير
10	أولاً: دراسة باسمة علي بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية
10	ثانياً : دراسة كتاف بعنوان دور التدريب في تنمية الموارد البشرية
11	ثالثاً: دراسة عواد بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
12	رابعاً: دراسة ضياء هشام بعنوان أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين.
12	المطلب الثاني: دراسات الدكتوراه

13	أولاً: دراسة الطالبة سعد قرمش زهرة بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين
18	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
14	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدريب
15	المطلب الأول: مفهوم التدريب
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
19	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب
23	المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية
26	المبحث الثالث: مدخل عام لتنمية الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الرابع: أبعاد تنمية الموارد البشرية
32	المبحث الرابع: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية:
32	المطلب الأول : مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات
33	المطلب الثاني : مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات
35	المطلب الثالث: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الاتجاهات
52	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والمنظمي
38	تمهيد
38	المبحث الأول: : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

38	المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
40	المطلب الثالث: تحديد حجم وعينة الدراسة
40	المبحث الثاني: منهجية تبني أداة الاستبيان
40	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة
45	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
47	المبحث الثالث: الإطار المنظمي
47	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية القطرية للحديد والصلب
47	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة القطرية الجزائرية الحديد والصلب
53	المطلب الثالث: واقع التدريب على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية
55	خلاصة الفصل الثاني
56	الفصل الثالث: تقديم وتحليل نتائج الدراسة
57	تمهيد
57	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة "اهتمام الشركة بأنشطة تدريب العمال"
59	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان
77	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل الثالث
83	خاتمة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	أنواع التدريب	01
39	جدول ليكارت	02
41	معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة التدريب	03
42	معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات	04
43	معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة التدريب في تنمية القدرات والمهارات	05
44	معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة التدريب في تنمية الإتجاهات	06
45	معامل Alpha cronpacha لقياس ثبات أداة الدراسة.	07
46	جدول التوزيع لسلم ليكارت	08
57	معامل الارتباط حسب تصنيف cohen	09
59	دليل المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب	10
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	13
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	14
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	15
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليم	16
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	17
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب	18
66	نتائج الفقرات الخاصة بالتدريب	19
69	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المعارف والمعلومات	20
71	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المهارات والقدرات	21
74	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية الإتجاهات	22
76	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لتنمية الموارد البشرية	23
78	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	24

79	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
79	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
80	إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	27

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج الدراسة	01
48	الهيكل التنظيمي للشركة القطرية الجزائرية الحديد والصلب	02
50	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	03
59	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
60	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
61	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	06
62	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	07
63	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في العمل	08
63	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
65	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي في العمل	10
66	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب في العمل	11

قائمة الرموز والمختصرات:

المختصر باللغة الانجليزية	الكلمة باللغة الانجليزية والفرنسية	الكلمة باللغة العربية
AQS	ALGERIAN QATARI STEEL	القطرية الجزائرية للصلب
DRI	Direct reduced iron	وحدة اختزال الحديد
WTP	WATER TREATMENT PLANT	محطة معالجة المياه
ASU	air separation Unit	وحدة فصل الهواء
SPSS	Statistical package for the social sciences	البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تسعى العديد من الدول خاصة المتقدمة منها الحفاظ على تطورها سواء في المجالات الاقتصادية والاجتماعية أو الإعلامية من خلال التكيف السريع والمستمر لمختلف الظواهر البيئية المعقدة بما فيها الظواهر الناجمة عن العولمة ومخلفاتها.

جذبت تنمية الموارد البشرية مؤخرًا اهتمامًا كبيرًا بين الباحثين في هذا المجال، حيث تعتبر جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تزود العمال بالمهارات والمعرفة التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرتهم على النمو في مكان العمل. وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الفعالة لتحسين جودة الأشخاص الذين يمثلون العمود الفقري والموارد الحقيقية للمؤسسة.

يعد التدريب من أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة ونوع الوظيفة واختصاصاتها، وتتجلى أهميته في العديد من منظمات الأعمال المهمة والمخططة حيث تبذل جهودًا كبيرة في مجال تكوين القوى العاملة الوطنية وتطويرها لتدريب جيل من الشباب المؤهل لتولي وظائف المستقبل بكفاءة وفعالية. فالبرامج التدريبية تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمعلومات عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

في الواقع، لا يتوقف التدريب عند الحد ومستوى إداري معين، تمامًا كما تتطلب المستويات الإدارية الأدنى برامج تدريبية متخصصة في مجال الحياة الإدارية، في بعض الأحيان يجب أن تكون هناك حاجة أكبر للمشاركة على المستويات الإدارية والقيادية العليا في البرامج والمؤتمرات لمواكبة تطورات وأهداف المؤسسة والموظفين، وتمكينهم من أداء وممارسة المسؤوليات الإشرافية والإدارية والقيادية بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.

إشكالية البحث: انطلاقًا مما سبق قمنا بصياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

- ما هي مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب؟ ولمعالجة الإشكالية المطروحة صيغت الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تساهم البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟
- هل تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟
- هل تساهم البرامج التدريبية في تنمية الاتجاهات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟

فرضيات البحث:

سنحاول خلال هذه الدراسة الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة القطرية الجزائرية للصلب هذه الفرضية تنفرع إلى فرضيات فرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- تساهم البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

الفرضية الثانية:

- تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

الفرضية الثالثة:

- تساهم البرامج التدريبية في تنمية الاتجاهات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية.
- الإلمام بالمفاهيم الأساسية لعملية تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة.
- التعرف على الأساليب العملية لأنشطة التدريب.
- إبراز أبعاد تنمية الموارد البشرية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية نظرا للنقاط التالية:

- التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تدريب وتنمية الموارد البشرية، لإكسابها المهارات والمعارف التي تساعدها على تحسين وتطوير أدائها، والتي تؤهلها لتطوير وتحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

- أهمية تنمية الموارد البشرية في تكييف الشركة مع التطورات والتغيرات والتحديات الحالية من خلال تعزيز وصقل مهارات ومعارف وقدرات موظفيها.

المقدمة العامة

- التدريب هو أحد الأنشطة التي تعزز قدرات ومهارات العاملين.
- تسليط الضوء على مواضيع التدريب وأهميتها بالنسبة للموارد البشرية.
- تعد البرامج التدريبية مصدرًا مهمًا لتنمية الموارد البشرية المؤهلة حيث تعمل على تطوير كفاءاتهم وتعزيزها.
- تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أن أهمية البرامج التدريبية كإستراتيجية فعالة في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية.
- الفضول والدافع المعرفي للاطلاع على دور البرامج التدريبية في تنمية المورد البشرية.
- الشعور بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.
- القدرة على معالجة موضوع البحث.

الأسباب الموضوعية:

- بحكم تخصصنا في التسيير، وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؛ إذ يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة، وكما يقول «Peter Drucker»:
- أن تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية.
- توفر المراجع في موضوع تنمية الموارد البشرية.
- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي الشركة الجزائرية القطرية للصلب بولاية جيجل.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: البرامج التدريبية كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2022-04-04 إلى 2022-05-03.

ومن 2022-7-17 إلى 2022-8-17.

المنهج المستخدم في البحث:

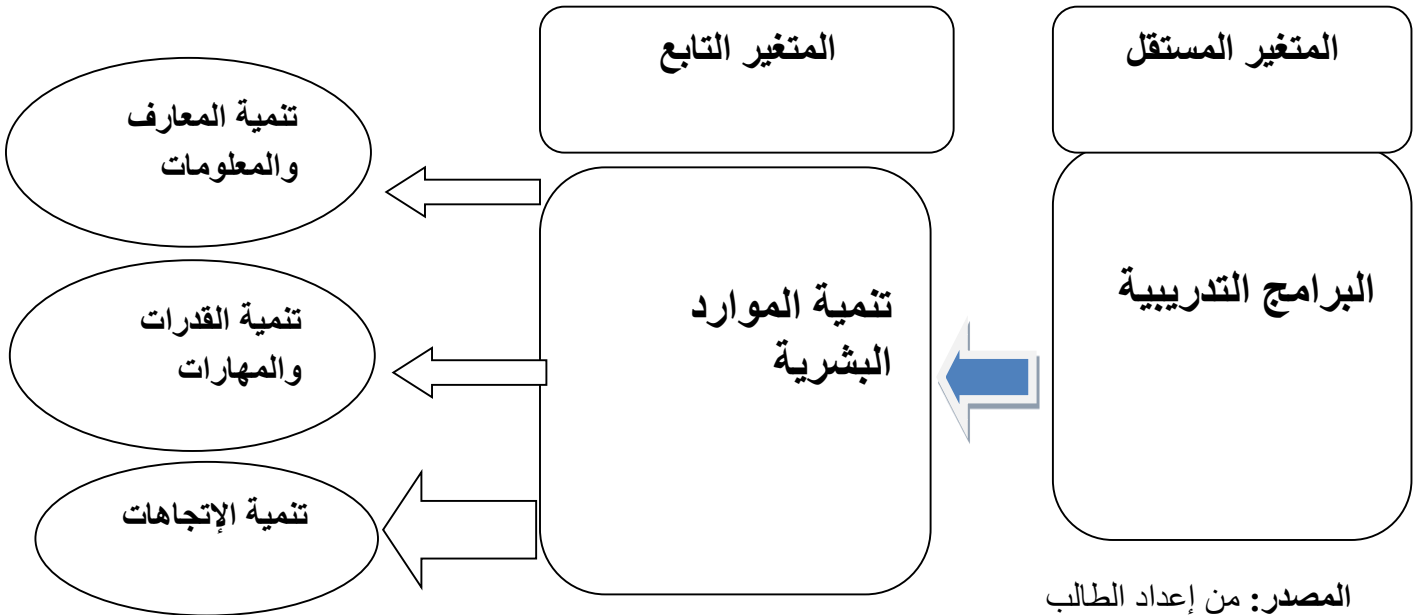
للقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري لمعرفة المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها، كما تم الاعتماد على طريقة دراسة حالة في الفصل التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

بالنسبة للدراسة النظرية سنعتمد على الكتب باللغة العربية، إضافة إلى المجلات والدراسات والرسائل السابقة وكذلك المواقع الالكترونية، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات من أجل توفير خلفية نظرية عن البحث مما يسهل ربط عناصر ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.

أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على السجلات وتقارير الشركة وخاصة على أداة الاستبيان الذي يعد الأداة الرئيسة لجمع المعطيات و المعلومات، والتي سوف تعالج بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وللتحليل سوف نعتمد على سلم ليكارت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). ولتعزيز دراستنا تم الاعتماد على المقابلة ك تقنية اضافية مع مختلف مسؤولي المصالح المرتبطة بالموضوع.

نموذج الدراسة:



المقدمة العامة

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على النموذج التالي:

المتغير المستقل: البرامج التدريبية: عرفه: " (إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب، 2018، ص11) هي الجهد المنظم الذي تقوم بها الإدارة بهدف تحسين وصقل المهارات الجديدة للأفراد وتزويدهم بالقدرات والاتجاهات لجعلهم لائقين للعمل".

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية: عرفتها (سراج وهيبة، 2012، ص5): "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد، والعمل على تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع هذه المواقف من خلال خلق توازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم وشخصياتهم وقدراتهم وبين وظائف وأهداف المؤسسة".

ويتفرع من المتغير التابع المتغيرات التالية:

تنمية المعارف والمعلومات: الهدف منها زيادة إنتاجية الموظف من خلال تزويده بمعلومات جديدة حول مجالات العمل ووسائله أو تأكيده وترسيخ رسالته ومفاهيمه. تم تصميم البرامج التدريبية لتمكين المتدربين من اكتساب المعرفة والمعلومات بما في ذلك معرفة تنظيم المنظمة، والمعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج... الخ.

تنمية القدرات والمهارات: زيادة قدرة المسؤولين على أداء مهام معينة وتحسين كفاءة أدائهم وزيادة فعاليتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والإبداعية. ومن بين المهارات التي تعمل البرامج التدريبية على تنميتها هي المهارات المطلوبة لأداء العمليات الفنية المختلفة، ومهارات القيادة، ومهارات صنع القرار... الخ.

تنمية الاتجاهات: وهو القيام بالتغييرات في أنماط سلوك الموارد البشرية، أو متابعة آرائهم ومواقفهم في العمل قبل التدريب لتحسين تفكيرهم ووعيهم الشخصي بالأشياء الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم ووجهات نظرهم والارتقاء بها نحو الأفضل. ومن بين الاتجاهات التي تعمل البرامج التدريبية على تنميتها الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة، وتطوير التعاون مع الرؤساء والزلاء، بالإضافة إلى تعزيز الروح الجماعية للعمال... الخ.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، و اختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاث فصول مترابطين فصل نظري وفصل منهجي وفصل تطبيقي وذلك كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والأدبي حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه الدراسات السابقة والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية التدريب من خلال مفهومه و أهدافه

المقدمة العامة

و أنواعه وأساليبه ومراحل العملية التدريبية وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال مفهومها وخصائصها وأهدافها وأبعادها ومتطلباتها، والمبحث الرابع تناولنا فيه مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات وأخيرا مساهمتها في تنمية الاتجاهات.

الفصل الثاني: خصص للإطار المنهجي والمنظمي حيث قسمناه لثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، والمبحث الثاني منهجية تبني أداة الاستبيان، أما المبحث الثالث يتضمن الإطار المنظمي للشركة القطرية الجزائرية للصلب وهيكلها التنظيمي مع شرح لأهم الوظائف بها، وواقع التدريب فيها.

أما الفصل الثالث سيتم فيه تقديم وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتوضيح مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالشركة القطرية الجزائرية للصلب.

الفصل الأول

الإطار الأدبي والمفاهيمي

تمهيد

تعتبر تنمية الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية وأحد المداخل الفعالة التي يتم من خلالها تزويد العمال والموظفين بالمهارات والمعرفة التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرتهم على النمو في مكان العمل.

في عصرنا هذا، لا شك في أن الموارد البشرية هي أحد العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساس لهذا النجاح، تلتزم القوة العاملة المنتجة بدعم المنظمة في إكمال عبء عملها، وتحقيق الأهداف التنظيمية، والأداء العالي، والفعالية، واستخدام القدرات المتاحة للمنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

حيث يعتبر التدريب أحد الركائز الهامة لتنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر، كعملية مخططة ومستمرة، باعتباره إجراء منظم يتم من خلاله تزويد الفرد بأداء مهمة واحدة أو أكثر من المهام المحددة. فيمكن اعتبار التدريب كأداة لتغيير الاتجاهات أو السلوكيات، هذا يعني تغيير كيفية فهم الموظفين لطريقة عملهم وأنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء والعملاء. (يوسف حجيم الطائي وآخرون ، 2006، ص 270).

من خلال المبحث الأول سوف نتعرف على الدراسات السابقة لهذا الفصل، أما في المبحث الثاني سوف نتعرف على كل جوانب عملية التدريب بوصفها ركن أساسي في عملية تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم التدريب، أهداف و أهمية العملية التدريبية، كذلك نتعرف على أنواع وأساليب عملية التدريب، ومراحل العملية التدريبية، أما في المبحث الثالث سوف نتعرف على مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومتطلباتها وأبعادها، أما المبحث الرابع فيتناول مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات والقدرات والمهارات ومساهمتها في تنمية الاتجاهات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من مختلف الجوانب. واستنادا إلى ذلك تم الاعتماد على جملة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة قصد الاستفادة منها في بناء الخلفية النظرية للدراسة، ووضعها في الإطار المعرفي المناسب، ويمكن عرض أهم تلك الدراسات كما يلي:

المطلب الأول: دراسات الماجستير:

1. دراسة الطالبة باسمه بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، علي حسن أبو سلمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

هدفت الدراسة إلى: فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة. وكذلك التعرّف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الأونروا بغزة واقتراح الحلول والتوصيات للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي أو قد تم استخدام استبيانات (Questionnaire) لجمع البيانات، وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة. لم يكن هناك رأي يؤكد على أنه يتم تحليل كفايات الموظفين لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها وما إذا كان يشارك العاملون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، بما يزيد من فاعلية التدريب وربطه بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب.

2. دراسة الطالب كتاف بعنوان دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC بالعلمة رزقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، سكيكدة، 2008.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الموارد البشرية في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC، والمكانة التي تحتلها في إطار الهيكل التنظيمي. وكذلك محاولة توضيح العلاقة القائمة بين التدريب

وتنمية الموارد البشرية، خاصة وأنه يعد نشاط مهم في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها.

قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع البيانات ومن ثم الوصول لأهم النتائج.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: يزود التدريب الموارد البشرية بجملة من المعارف الجديدة، التي بدورها تعمل على تحسين أداءه دون صعوبات.

يزود التدريب الأفراد العاملين بفتيات مهارية جديدة، والتي من خلالها يتمكن العامل من القيام بأعماله، والوظائف التي يريد أن يشغلها.

3. دراسة الطالب حسينة عواد بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة GAS LINDE الجزائر وحدة سكيكدة)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2016.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بشركة gas linde سكيكدة؟

هدفت هذه الدراسة إلى: التأكيد بأن التدريب استثمارا في الموارد البشرية ودعمه رئيسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذلك إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في العملية التدريبية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل إبعاده، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة شركة ليند وحدة سكيكدة بهدف الإطلاع على واقع التدريب في هذه المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أهمية التدريب في زيادة فعالية المورد البشري، فهو يمثل استثمارا حقيقيا في رأس مال البشري.

نجاح العملية التدريبية متوقف على نجاح خطواتها بدء من تحديد الاحتياجات التدريبية إنغاية تنفيذها و تقييمها.

4. دراسة الطالب ضياء هشام أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين (دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة

جوال – قطاع غزة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، محمد أبو جبل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2016.

قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين في شركة جوال غزة ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول البرامج التدريبية التي تلقوها في برامج التدريب والتشغيل في شركة جوال في غزة. وكذلك دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية وتحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية SPSS والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تصورات المتدربين حول برامج التدريب في شركة جوال كان مرتفعاً. وأنّ مستوى تصورات المتدربين حول التدريب الإشرافي في شركة جوال كان مرتفعاً كذلك.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تمتع المتدربين بصفات شخصية تساعدهم في عملية التعلم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. وكذا ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التدريب الإشرافي وذلك لتطوير أداء العاملين وتحسينه بشكل.

المطلب الثاني: دراسات الدكتوراه:

1. دراسة الطالبة سعد قرمش زهرة بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكة (RAIK) ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة 2016.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية ما مدى مساهمة تقييم فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الفروق الشخصية والوظيفية على آراء واتجاهات المتدربين اتجاه مساهمة البرنامج التدريبي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان بجمع المعلومات وتحليل النتائج بواسطة البرنامج الإحصائي spss

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها يزداد الإهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح أسواق. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إستغلال المركب محل الدراسة لموارده بالشكل الأمثل لتحقيق وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ضرورة العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير برامج

تدريبية وتعليمية متنوعة لكافة الفئات العمالية مع مراعاة الفروق الفردية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. أوجه الشبه:

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة و هذه الدراسة تتمثل في:

- توضيح المفهوم العام للتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- من ناحية المنهجية، تتوافق معظم الدراسات مع هذه الدراسة، خاصة في استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

- استخدمت الدراسات السابقة الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع المعلومات كما هو الحال في الدراسة الحالية.

- تتفق معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة على أن التدريب هو أحد المداخل العملية الحديثة لتنمية الموارد البشرية.

2. أوجه الاختلاف :

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في نواحي كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت على تنمية الموارد البشرية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أنها تربط العلاقة بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية، أي فهم أثر البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية من خلال إبراز دور البرامج التدريبية في تطوير معارف ومهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يختلف هذا البحث في الحدود الزمانية ومجتمعها وعينيتها، فهو يشمل جميع العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالموارد البشرية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

3. صعوبات الدراسة:

من الواضح أن الباحث يواجه صعوبات في عملية استكمال مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتها في دراستي:

- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب انشغال العمال في عملهم

- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان.

4. أهم ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تركيزها على أبعاد أخرى لتنمية الموارد البشرية، وهي المعارف والمعلومات، المهارات والقدرات والاتجاهات، لمعرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في كل بعد من الأبعاد المذكورة.

المبحث الثاني: ماهية التدريب:

التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم والقواعد والميول لتعزيز وتحسين أداء الفرد. بشكل عام التدريب مهم للغاية، لاسيما بالنظر إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية التي تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي هذه التغيرات إلى تعلم مهارات قديمة في فترة زمنية قصيرة. بالإضافة إلى ذلك، أدت التغيرات والتوسعات التنظيمية إلى زيادة حاجة الأفراد إلى تحديث مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة (راوية حسن 2003، ص 163).

من خلال هذا المبحث، سيتم تحديد مفهوم التدريب ، أهداف وأهمية التدريب، أساليب وأنواع التدريب، ومراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

1. مفهوم التدريب :

التدريب له العديد من التعريفات، حيث لا يتفق أحد على تعريفه، بسبب اختلاف آراء المؤلفين الذين حددوا المفهوم، ومع ذلك، في هذه الدراسة سنقتصر على معالجتها بطريقة مناسبة ومنها: يرى (بلال خلف السكارنه، 2011، ص17) التدريب عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة .

يرى (مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، 2018، ص167) إن التدريب هو نشاط علمي منظم يهدف إلى تحسين المهارات وتطوير الكفاءات وتغيير السلوكيات. لذلك فهو يشمل كل وظيفة من شأنها أن تؤدي إلى تزويد العمال بالمعلومات اللازمة للتأكد من إمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات تقنية أو إدارية تحتاجها المنشأة، أو لتغيير الآراء و المعتقدات السائدة من قبل الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي علي ناتج عملهم.

يعرفه (عصام عطا الله حسين، 2010، ص26) بأنه: "اكتساب المعرفة الشخصية العملية والمعلومات النظرية والمهارات العملية التي تؤثر على سلوكهم في المستقبل".

وبالتالي ومن خلال استقراء التعريفات السابقة والتي هي نقطة في بحر متلاطم من التعريفات التي تدور جميعها في ذات المعنى يمكن القول إن التدريب هو "تلك العملية المنظمة التي تسعى المنظمة أو المنشأة من خلالها إلى إكساب الفرد ما يساعده على تطوير وتنمية مهاراته وقدراته المرتبطة بجوانب عمله عموماً، وأن يكون المتدرب أكثر تأهيلاً ومواجهة لتحديات العصر الحديث مثل مواكبة عصر المعرفة".

حكمة صينية تقول: (إذا كنت تخطط لعام واحد فازرع الأرز، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع الأشجار، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم الناس).

أهم المفاهيم المرتبطة بالتدريب: بعد استعراض مجموعة متنوعة من التعريفات لتحديد تعريف دقيق وشامل للتدريب، وتوضيح أهم الحقائق التي يعتمد عليها التدريب. فيما يلي نحاول مراجعة بعض المصطلحات المتعلقة بالتدريب وهي:

التعلم: عرفته (إيمان بيوض، 2020، ص 18) بأنه: " العملية التي يتغير من خلالها سلوك الفرد نتيجة للخبرة أو التجربة، ولا يمكننا قياس التعلم بشكل مباشر ، يمكننا فقط قياس التغييرات".

التكوين: " هذه عملية منظمة ومستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعرفة والمهارات والقدرات والأفكار والآراء اللازمة لأداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف معين".

التطوير: " هو عملية مستمرة يتلقى الشخص من خلالها الدعم اللازم لنمو قدراته ومهاراته من خلال عملية التعلم المخطط لها أو غير المخطط لها".

التأهيل: عرفته (نبيلة بومرداس، 2017، ص 20) بأنه: " تلك الخدمات المهنية المقدمة لتمكين الأشخاص العاجزين من استعادة القدرة على أداء وظائفهم الأصلية وغيرها تتناسب مع حالتهم الصحية والعقلية".

التنمية الإدارية: عرفتها (نصيرة بويعلی، 2018، ص 71): "تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع والعمل على ضمان وجود مورد مناسب من المديرين المؤهلين لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب:

1. أهمية للتدريب:

يرى(خضير كاظم حمود، 2007، ص 127-128) أن أهمية التدريب تظهر على مستويين على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين.

1.1. أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية للمنظمة:

- تحسين الإنتاجية وجودة الأداء على المستوى التنظيمي، خاصة بسبب المهارات التي يحققها التدريب.
- يساعد البرنامج التدريبي الفعال في تحسين الروح المعنوية للأفراد وزيادة فعاليتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس في البعد الأخلاقي.
- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية لإعداد واستعادة القوى العاملة التي يمكن توظيفها ووظائف جديدة داخل المنظمة.

- يساعد التدريب على ترشيد القرارات الإدارية وتحسين مستويات أدائها بشكل فعال.
- يساهم التدريب بصورة شاملة في استقرار عجلة الإنتاج، إذ أن الأفراد المدربين بفعالية وكفاءة عالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل الصحيح،و يكون لذلك تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة.

- يساعد التدريب في تقليل الحوادث وإصابات العمل وتحقيق السلامة الصناعية في المنظمات

بشكل عام.

وفي الختام يمكن القول أن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة تتجلى في القضاء على أو معالجة أوجه القصور في الأداء (الحالية أو المستقبلية) من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وكذلك خلق اتجاهات إيجابية بين العاملين والمنظمات، وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة، وترشيد قراراتها الإدارية، وتطوير الأساليب، مما يساعدها على تحديث معلوماتها وتحديثها بما يتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2.1. أهمية التدريب للعامل:

- إكساب المتدربين المهارات والمعلومات والمعرفة الفكرية و العملية التي يفتقرون إليها خاصة.
- تزويد الأفراد بأنماط واتجاهات سلوكية جديدة؛
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين ، خاصة عند استخدام أساليب التدريب التي تركز على تبادل المعرفة والأفكار؛
- تسخير الطاقة الفردية والجماعية للمتدرب من خلال العصف الذهني أو لعب الأدوار وطرق التطوير الأخرى؛
- يساعد الموظفين على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح دورهم فيها؛
- يساعدهم على تقليل التوتر بسبب نقص المعرفة أو المهارات أو كليهما؛
- توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة.

نستخلص مما سبق أن التدريب يساعد الأفراد على تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح دورهم في المنظمة من خلال تزويدهم بالكفاءات والمعلومات اللازمة والمطلوبة، وكذلك مساعدتهم على حل مشاكل العمل (إن وجدت)، ويؤدي كذلك التدريب لتطوير الدافعية نحو الأداء والإبداع ويخلق فرص للموظفين للنمو والتطور، والمساعدة في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارات.

إضافة على كل ذلك فإن التدريب يساهم في تطوير العلاقات الإنسانية:

حيث يرى (يوسف حجيم الطائي وآخرون ، 2006، ص274):

- انه يعمل على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- إلزام حضور القادة التنفيذيون بسبب دورهم المهم ومساهماتهم في برنامج التدريب فالقيادة التنفيذية تساهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع والاستفادة منها بشكل أفضل فهي:
- تعمل على تنمية قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات في المؤسسة.
- تساهم على تقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- عملية تساهم في تطوير خدمة التوجيه الذاتي للمؤسسة.

نستخلص مما سبق انه تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين المديرين والموظفين ، وتنمية قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات المستمرة ، وتعزيز العلاقة بين المديرين والموظفين، كما أنه يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

2. أهداف التدريب:

- يرى (يوسف حجيم الطائي وآخرون ، 2006 ، ص278-279) أن للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف ما يلي :
- 1.2 **زيادة الإنتاج:** غالبًا ما يؤدي تحسين مهارات القوى العاملة إلى زيادة كمية ونوعية الإنتاج، حيث تتطلب التطورات التكنولوجية في العمليات الصناعية تحديث معرفة العمال وتدريبهم ليكونوا قادرين على أداء العمل بالطريقة المرغوبة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
 - 2.2 **تعزيز المعنويات:** امتلاك مهارات عالية يزيد من إحساس العامل بالأمن والاستقرار والأمان، مما يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية.
 - 3.2 **نقص الإشراف:** يساعد التدريب العمال على مراقبة أدائهم لأن الدورات التدريبية تقلل من الحاجة إلى الإشراف.
 - 4.2 **توفير التكاليف:** التدريب مردود أكثر من كلفته، فباستخدام الآلات بطريقة أصولية وعقلانية، يؤدي ذلك إلى تقليل النفقات وتقليل الحوادث في مكان العمل.
 - 5.2 **قلة في دوران العمل:** إن تدريب الأفراد ورفع وعيهم يزيد من ارتباطهم بوظائفهم ويثنيهم عن البحث عن عمل خارج الوكالة مما يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

6.2. توفير القوة الاحتياطية للمؤسسة: يشكل التدريب مصدرًا مهمًا للاحتياجات العاجلة، التي تتجاوز إمكانيات سوق العمل، وبالتالي، فإن مراكز التدريب قادرة على تزويد المؤسسات بقوى عاملة جيدة التدريب وبالأعداد التي تحتاجها.

في الختام يمكن القول أن التدريب هو عملية هدفها الأساسي اكتساب الخبرة والمعرفة المطلوبة من قبل الفرد، وكذلك الحصول على المعلومات والبيانات التي يفتقر إليها في مجال عمله، وكذلك اكتساب العادات الضرورية من أجل زيادة كفاءة أدائه وتهدف أيضًا إلى تغيير سلوك وعادات وثقافة الأفراد وتزويدهم بسلوكيات ومبادئ جديدة وتعريفهم بتنوعهم وأدوارهم المختلفة وتعليمهم لتمكينهم من العمل بالمعرفة والمهارات لأداء هذه المسؤوليات بشكل فعال.

باختصار، الهدف النهائي للتدريب هو تطوير الموارد البشرية في المنظمة لضمان أعلى مستوى من المهارات، بما في ذلك إعداد العمال والتأكد بتفاعلهم بشكل ايجابي مع كل جديد في مختلف المجالات من خلال تطوير مهاراتهم نظريًا وعمليًا.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب:

1. أنواع التدريب:

حسب (المنظمة العربية للتنمية، 2010، ص 232- 233) يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب

الآتي:

1.1. التدريب حسب المكان:

1.1.1. **التدريب في موقع العمل:** ويختلف هذا النوع في أن المتدرب يكتسب خبرة مباشرة دون انقطاع عن العمل ويشرف على تنفيذ البرنامج التدريبي الجهة المختصة؛

2.1.1. **التدريب خارج مكان العمل:** يأخذ هذا النوع شكل محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات أو تطبيقات عملية. وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة .

2.1. التدريب حسب المدة الزمنية:

1.2.1. **تدريب قصير الأجل:** مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع، يتم خلالها عقد دورات تدريبية مكثفة، ولكن يعاب عليها عدم وجود الوقت الكافي لتوفير جميع المعلومات التدريبية؛

2.2.1. **تدريب طويل الأجل:** تصل مدته إلى عام كامل، والمميز أن المتدرب لديه معلومات كافية، لكن الإدارة تتبنى طريقة إرسال الأشخاص للقيام بأعمال المتدرب خلال فترة التدريب بأكملها.

3.1. التدريب حسب نوعية الأفراد:

1.3.1. **التدريب الشخصي:** يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد بحيث يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

2.3.1. **تدريب جماعي:** تحصل عليها مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص لغرض تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات.

4.1. التدريب حسب المحتوى والمستوى الوظيفي:

1.4.1. **التدريب الإداري:** يستهدف هذا التدريب في المقام الأول الأفراد العاملين في وظائف إدارية، وقد يستهدف بشكل خاص الموظفين في الإدارات الوسطى والعليا، بحيث يشمل رؤساء المناصب الرئيسية في المنظمة أو أولئك الذين يستعدون للعمل في المراكز العليا؛

2.4.1. **التدريب الإشرافي:** يتعلق بالمشرف والغرض منه تحسين القدرات الفنية والإشرافية للفرد وكيفية التعامل مع محيطه.

3.4.1. **التدريب التخصصي:** يهدف إلى تعزيز قدرات المتدرب والمعلومات في نطاق محدد ومعين، مما يمكنه من أداء وظيفة أو عمل معين مطلوب منه القيام به.

أما (بن عنتر عبد الرحمن 2010، ص 90-92) يري أن هناك تقسيمات أخرى للموارد البشرية على أسس مختلفة هي :

1

. تقسيم التدريب تبعا لمرحلة التوظيف:

التدريب في مرحلة مبكرة مكان التوظيف يتضمن:

1.1. **التوجيه العام:** ويتضمن تعريف الموظف بقواعد عمل المنظمة ومسؤولياته وأهدافه، وكذلك مكان وظيفته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، وكذلك الإجابة على أسئلة الموظفين الجدد.

2.1. **التدريب التخصصي الابتدائي:** يأتي بعد التوجيهات العامة، حيث يشمل الواجبات والتعليمات والمهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون الجدد.

3.1. **التدريب أثناء تادية العمل:** هذا هو التدريب الذي يتلقاه الموظفون من رؤسائهم في العمل، وذلك بالتوجيه المستمر منهم أثناء العمل.

التدريب في مرحلة متقدمة من الوظيفة: ويشمل الأنواع التالية:

4.1. **التدريب بغرض تجديد المعلومات:** أي من أجل تنفيذ نظام محدث، يتضمن معلومات جديدة يجب توفيرها للموظفين في مجالات خبرتهم، وذلك بإجراء التغييرات والتحديثات في الوقت المناسب؛

5.1. **التدريب بغرض الترقية:** يتم تدريب الفرد وإعداده لتولي مسؤوليات جديدة، مثل ترقية العامل ليكون رئيس مصلحة نتيجة تحكمه في إشراف ومتابعة مسؤوليات أداء العاملين.

2. تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة:

1.2. **التدريب الفني المهني:** يتضمن هذا النوع المهارات اليدوية والميكانيكية في الوظائف الفنية والمهنية، حيث تقوم بعض الوكالات أو النقابات بإنشاء مدارس لتتقيد العمال للحصول على أوراق اعتماد فنية، وإذا نجحوا في ذلك، فإنهم يميلون إلى الاستعانة بهم.

- **التدريب التخصصي المعرفي:** يتضمن هذا التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، المراقبة ... الخ.

- **التدريب التخصص الوظيفي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية مثل الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، ... الخ.

3. تقسيم التدريب حسب مكانه :

1.3. **التدريب الداخلي:** تتبع المؤسسات نهج عقد برامج التدريب داخل المؤسسة، إما مع المدربين أو عن طريق جلب الناس من المحيط. تتولى الإدارة المختصة وضع خطة التدريب وتنفيذها. كما نجد في هذا النوع من التدريب، التدريب في موقع العمل، حيث يتم تقليد المدرب من قبل المتدرب، وسهولة نقل المعلومات وتنفيذها على الوظيفة.

2.3. **التدريب خارج المؤسسة:** تقوم بعض المؤسسات بنقل برامجها التدريبية إلى خارج نطاقها بمساعدة مؤسسات ومراكز التدريب أو بالانضمام إلى برامج حكومية. فالمؤسسة هنا تكون مسؤولة عن مصاريف المتدربين والمتمثلة في النقل، الأكل، والمتابعة والاتصال ونميز بين:

3.3. **مؤسسات التدريب الخاصة:** مقارنة بالمستوى المالي للمؤسسة، تكون التكلفة أعلى، أي تكون في شكل استثمار.

4.3. **البرامج الحكومية:** تلجأ الحكومات أحياناً إلى المراكز لمساعدة وكالاتها وعقد الندوات والمؤتمرات حسب طبيعة أنشطة الوكالة استجابة لتحديات العولمة.

يرى (احمد ماهر، 2004، ص323) أنه يمكن تقسيم أنواع التدريب في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
تأهيل الموظف الجديد	التدريب المهني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب الفني	خارج الشركة

محلي دولي		
برامج حكومية	التدريب التخصصي	التدريب لرفع المهارة
	التدريب الإداري	التدريب للترقية
		تأهيل الموظف للتقاعد

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص323.

2. أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، و من بين أساليب التدريب نذكر:

1.2. المؤتمرات: طريقة التدريب هذه تسمح بالحركة والتفاعلات داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم (لذلك فهي وسيلة متعددة الاتصال)، وغالبا في هذه اللقاءات تطرح موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد المؤتمر أن يكون ذا مستوى عالي من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان المؤتمر. (عمار بن عيشي، 2017، ص48).

2.2. التعليم/ التدريب الشخصي Coaching: يعتقد البعض أن أساليب التدريب التقليدية في موقع العمل قد لا تصلح لتدريب موظفين من المستويات العليا وغيرهم ممن يشغلون وظائف متميزة بوضوح. ولكن مثل هؤلاء الموظفين بحاجة إلى تطوير قدراتهم ليكونوا فعالين بدرجة عالية، وقد ازداد في السنوات الأخيرة الاستعانة بمدربين شخصيين لمساعدة المديرين في المستويات العليا لتنمية قدراتهم. ويقوم المدرب الشخصي بملاحظة ومراقبة الموظفين في العمل ليقدم لهم تغذية راجعة لاحقاً وتوجيهه في كيفية تحسين مهارات التفاعل لديه في المستقبل. (حسين حريم، 2013، ص224).

3.2. أسلوب لعب الأدوار: يركز هذا النهج على تطوير المهارات السلوكية الفردية وغالباً ما يستخدم لتدريب مندوبي المبيعات والمشرفين. يتطلب هذا النهج من المدرب تحديد مواقف محددة لتدريب الموظفين. (حنا نصر الله، 203، ص 233-235).

4.2. أسلوب المحاضرات: (حسينة بلهي، 2017، ص123) هي من الأساليب التدريبية المستخدمة في الدورات التدريبية، والمحاضرات من أقدمها وأكثرها شيوعاً، وتعتبر طريقة اقتصادية لأنها تعالج كمية

كبيرة من المعلومات وتنقلها إلى عدد كبير من الأفراد في نفس الوقت. غالبًا ما يتعلم الكثير من الأشخاص من خلال الاستماع إلى المحاضرات أكثر من القراءة، لذا فإن المحاضرات طريقة رائعة لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر جذب انتباه الجمهور، وهذا قد يكون أمراً صعباً.

5.2. أسلوب التلمذة الصناعية: (نجوى فلكاوي، 2017، ص83) يعتبر من أقدم الأساليب وهو أسلوب شائع في مهن الحرفيين مثل صانعي الأحذية والصائغ...الخ، حيث يعمل الفرد مع حرفي في سن مبكرة لمساعدته على اكتساب المهارات اللازمة (مدفوعة أو غير مدفوعة الأجر)، وبالتالي تعليمه أسرار المهنة.

المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية:

التدريب ليس غاية في حد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف معينة، مثل العمليات الإدارية الأخرى يتم التخطيط له بعناية وفقاً لخطوات عملية مدروسة. يعتمد نجاح التدريب وتحقيق الأهداف على مستوى التخطيط والإعداد الجيد له، وسنتناول في هذا الموضوع أهم مراحل العملية التدريبية، من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، تليه مرحلة التنفيذ وأخيراً تقييم العملية التدريبية.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتمد الأنشطة التدريبية على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تحقق أهداف المنظمة: "تقييم الاحتياجات يضمن لنا أن التدريب مناسب وفي محله، وأن تكلفة البرنامج تتوافق مع الفوائد الناتجة بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة". (بوعرية الربيع، 2007، ص14).

توصف احتياجات التدريب بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للفرد ومستوى أدائه الحالي. تعكس احتياجات التدريب مشكلة موجودة في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة يجب تحديدها والسعي لتحقيقها. (باسمة علي حسن أبو سلمية، 2007، ص21).

لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الأسلوب التالي المكون من ثلاث خطوات: (شاويش، 2000، ص 236)

- تحليل المنظمة (المنشأة): وذلك لتحديد أين سيتم التركيز.
- تحليل العملية: من أجل دراسة ما يجب أن يتعلمه الفرد من أجل أداء وظيفته بفعالية.
- التحليل الفردي: لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات أو المعارف أو الاتجاهات التي يحتاجها الفرد أو يحتاج إلى تحسينها.

2. تصميم البرنامج التدريبي:

بمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، سيقوم مصمم البرنامج التدريبي، بالتشاور مع المستشار الإداري للتدريب (إن وجد)، بتصميم برنامج تدريبي جديد أو إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق بعد تلقي التعليقات أو الملاحظات من المدرب السابق للتدريب وتتمثل عملية تصميم البرنامج في وضع خطة كاملة تتضمن العناصر التالية: (فيصل حسونة، 2008، ص 139-140).

1.2 تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغاية التي تريد تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. تشرح هذه الأهداف التغييرات في مستويات الأداء الفردي. يجب إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية للموظفين قبل بدء عملية التدريب.

2.2 تحديد أنواع المهارات التي سيدرب عليها: ومن الأمثلة على المهارات المطلوبة المهارات اللغوية، والمهارات الفنية، ومهارات الاتصال مع الآخرين، والمهارات الفكرية مثل التخطيط.

3.2 وضع المنهاج التدريبي: المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سيتم توفيرها للمتدرب وهي جميع المواد المكتوبة المستخدمة في التدريب مثل الكتب والمقالات والدراسات والمحاضرات الموزعة على المتدرب أثناء البرنامج التدريبي، والمتعلقة بالموضوع الذي يدرسه.

4.2 اختيار أسلوب التدريب والتطوير: هناك عدة طرق للتطوير مثل المحاضرات ولعب الأدوار وغيرها التي ذكرناها سابقاً.

5.2 اختيار المدربين: يعد اختيار المدرب من العوامل المهمة في نجاح البرنامج التدريبي، حيث يمثل المدرب وسيلة تسليم المادة التدريبية للمتدرب.

6.2. اختيار المتدربين: من عوامل نجاح المشروع جودة المتدربين ومدى ملائمتهم للبرنامج التدريبي من حيث الكمية، ومستوى المعرفة والمهارة، والدافع التدريبي، وما إلى ذلك. لذلك، فإن الاختيار دقيق وموضوعي ومبني على الاحتياجات التدريبية.

7.2. تحديد مدة البرنامج: تختلف مدة التدريب حسب المادة التدريبية والطريقة المستخدمة والتزام المتدرب ببرنامج التدريب.

8.2. تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المؤسسات المالية وطبيعة المواد التدريبية وطبيعة وشروط الوظيفة.

9.2. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: من أهم المتطلبات غرفة التدريب، ووسائل التوضيح اللازمة، ومسؤولي البرنامج، ومتطلبات أخرى.

10.2. إعداد ميزانية البرنامج التدريبي:

من الضروري لمصممي البرامج التدريبية الاهتمام بإعداد ميزانية البرنامج وتمثل في: (بركاني، شرحيل احمد، 2017، ص22).

- التكاليف الثابتة: مثل إستهلاك المباني والأثاث ووسائل الاتصالات.
- التكاليف المتغيرة: مثل تكلفة النشر، ومكافأة المحاضرين، ووسائل التدريب والأجهزة المساعدة، وأجور ورواتب المديرين والمساعدين، وتكلفة الرحلات الميدانية.
- النفقات النثرية: مثل مصاريف المشروع، ونفقات الإقامة، ومصاريف النقل، وما إلى ذلك.

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، وتالفي الأخطاء الموجودة و استخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة و التي توصل المعلومة بشكل أفضل إلى المتدرب. (عيدان، أحمد، 2012، ص220).

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي: (وسيلة مناعي، 2019، ص 105)

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج
- اختيار مواقع التدريب المناسبة للخطة الموضوعية.
- إعداد البرنامج التدريبي وتجهيز الوسائل اللازمة له.
- اختيار العناصر المناسبة من المدربين وتعريفهم ببرامج تؤهلهم للعمل التدريبي.
- المتابعة المستمرة لبرنامج التدريب حسب الخطة الموضوعية.

4. تقييم البرامج التدريبية:

لا تتحقق فعالية التدريب من خلال التخطيط الجيد فحسب، بل تعتمد أيضا على دقة القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام داخل المنظمة. ، وتوجد العديد من النماذج لتقييم البرنامج التدريبي ومن أشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيرك باتريك (Kirkpatrick Donald) وفي هذا النموذج يعرض كيرك باتريك المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم: (خديجة حريق، 2011، ص 35)

1.4 ردود الفعل: (reaction): ويقصد بها درجة إيجابية المتدربين ودرجة الوعي للبرامج والأنشطة التدريبية وما إذا كانت هذه البرامج مفيدة لهم أم لا.

2.4 التعليم: (learning): ويقصد بها درجة استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي من خلال زيادة المعارف، المهارات، الخبرات، تعديل الاتجاهات أو المبادئ.

3.4 السلوك: (behavior): ويقصد به أداء المتدرب في الوظيفة والمجال التي تدرب عليه، أي ما إذا كان المتدرب يطبق المعارف، المهارات والخبرات والاتجاهات التي يتلقاها في التطبيق العملي، وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ.

4.4 النتائج: (results): ويقصد بها أثر التدريب على المنظمة وهل تحققت أهدافها من وراء هذا التدريب؟ وهل ترك التدريب الآثار المتوقعة على أنشطة المنظمة كما هو مخطط له؟

المبحث الثالث: ماهية تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية موضوع مهم للغاية لأنه من المستحيل الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون تحديد دقيق لدرجة كفاءة مواردها البشرية، ومفهوم تنمية الموارد البشرية هو موضوع متعلق بدرجة التطور.

فالعامل البشري هو أهم مورد وأعلى استثمار للمؤسسة، فهو يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتطويره، لذلك فإن الدور الرئيسي لمديري المؤسسات هو تنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تركز تنمية الموارد البشرية كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية في علم المنظمة على أنشطة لتطوير الموارد البشرية والكفاءات كمصادر داخلية من خلال توفير فرص التعلم التنظيمي القائم على اكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للاحتياجات الوظيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

تعددت التعاريف والمفاهيم حول تنمية الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف نجد: عرف (خنايف محمد 2020، ص 69) عملية تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية ديناميكية تتميز بالتنمية والسعي المستمر لتحسين فعالية عمل الموظفين في السلطة التنفيذية من خلال تدريبهم وتأهيلهم وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم والاستثمار فيها بطرق تحسن الأداء التشغيلي المتنوع". كما عرفتها (بارك نعيمة، 2010، ص 275) على أنها: "يتم إعداد العنصر البشري بشكل صحيح وفقاً لاحتياجات المجتمع، وعلى هذا الأساس، مع زيادة المعرفة والقدرة البشرية، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده". كما أشار (بن نذير نصر الدين، 2015، ص 188) بأنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة لتنقيف الموارد البشرية واكتساب معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتكيف والتعايش مع أي تطورات أو تغيرات تحدث في البيئة أو في أنشطة المنظمة". ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف و مهارات واتجاهات وسلوكيات تلك الموارد البشرية، من أجل تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية في:

- مساعدة الموظفين على مواجهة التحديات التي تطرحها التطورات التكنولوجية وأنواع أخرى من

التطوير في بيئة العمل ؛

- تحسين التنفيذ من خلال استكمال العمل المطلوب في الوقت المحدد؛
 - تحسين الجودة وتحسينها، مما يعني أن الناس لا يرقون إلى مستوى ما هو متوقع منهم بل أيضاً ما هو مطلوب منهم بأفضل طريقة، وبأقل تكلفة وفي وقت أقل؛
 - استقرار بيئة العمل، وبالتالي تقليل دورة العمل؛
 - تساعد تنمية الموارد البشرية على خلق رأس مال بشري مؤهل، لذلك فهي توفر للمنظمات قدرة فريدة لمساعدتها على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة؛
- تكمّن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية في تحديد الحاجة الفعلية لتدريب الأفراد ونقلهم إلى موقع الإنتاج والتغيير معاً، ويتم التعبير عن الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية من خلال النتائج الفعلية التي يحققها التدريب، إذا كان قائماً على سياسات وقواعد واضحة يدعمها كبار المديرين التنفيذية.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص تنمية الموارد البشرية

1. أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تقديمها على مستويين: المنظمة والمورد البشري على نحو التالي: (مانع صبرينة، 2015، ص52-53)

1.1 أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

- زيادة كفاءة وفعالية الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية نتيجة لتنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛
- تحسين المعرفة والمهارات التجارية على جميع مستويات المنظمة؛
- خلق المناخ المناسب للنمو والتواصل بين الموظفين داخل المنظمة؛
- تقليل الحوادث وإصابات مكان العمل بسبب الخبرة التي يكتسبها الموظفون من عملية التطوير داخل المنظمة من عملية التنمية؛
- تكتسب المنظمة وتشكل بنية المهارات البشرية اللازمة للحاضر والمستقبل؛
- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي ستدخلها المنظمة في عملها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها؛
- اقتصاديات النفقات التي قد تتكبدها المنظمة بسبب التغييرات أو إهدار موارد معينة.

2.1 أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد:

- تزويد الموارد البشرية بالمعلومات المهنية والمعرفة ذات الصلة بعملهم وأفضل طرق الأداء؛

- تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية؛
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تأتي بالفعل من الموارد البشرية؛
- توسيع معرفة الموارد البشرية من خلال التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتلبية طموحاتهم الشخصية؛
- مساعدة الموارد البشرية على وضع الخطط المناسبة لمهنتهم المستقبلية على المدى القصير والطويل؛
- يحفز الموارد البشرية ويوفر الدافع الذاتي للوظيفة من خلال تزويدهم بالمهارات والكفاءات لمساعدتهم على إنجاز مهامهم وتأهيلهم للترقيات والوظائف العليا.

2. خصائص تنمية الموارد البشرية:

يرى (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 437-439) أن تنمية الموارد البشرية تقوم على

الخصائص التالية

1.2. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

يمكن اعتبارها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن إستراتيجية أكبر وهي إستراتيجية المؤسسة. لذلك، تتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية برامج تدريب مخطط لها.

التنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة لمساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية، وفي نفس الوقت تهدف هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية للمهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لتكون منتجة وقابلة للتكيف مع الظروف التي تحدث في البيئة. لذلك ينعكس أثرها على أنشطة المؤسسة قصيرة وطويلة الأجل. تتطلب هذه التغييرات تثقيف الموارد البشرية وتزويدها بمهارات جديدة ومتنوعة للتعایش معها. لذلك، فإن هذه التغييرات التي أحدثتها التنمية تساعد بشكل كبير في تقليل الضغط على الموارد البشرية الناجم عن التغييرات.

يمكن القول أن التنمية كإستراتيجية تهدف إلى بناء نظام معرفي حديث للموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتهم الحالية، واكتساب مهارات جديدة ومتنوعة، وتغيير اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل. بهدف فهم والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

2.2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تنمية الموارد البشرية هي عملية منهجية تعتمد على التعلم لأنها تهدف إلى بناء معارف الموارد البشرية ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيير البيئي، إذا هي تعبير عن مساعي جادة لتحقيق التناسق بين خصائص الموارد البشرية من جهة وبين خصائص عملها الحالي من جهة أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية

لتحقيق تنمية الموارد البشرية، يجب مراعاة المتطلبات التالية: (وهيبة سراج، 2012، ص27).

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بطريقة تتناسب مع الخصائص الفردية مع احتياجات المنظمة؛

- يقدم الشخصية والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات:

- **مستوى الإدارة العليا:** يتطلب ذلك خصائص أساسية تشمل: الفهم الصادق والإيمان الكامل

بالموارد البشرية، وخلق بيئة عمل مناسبة.

- **مستوى الوحدة أو القسم:** يمكن أن يعمل هذا المستوى بشكل وثيق مع المديرين التنفيذيين

حيث يساعد في تطوير خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.

- **المستوى التشغيلي:** تحديد المهارات المتعلقة بعلاقات الموارد البشرية والخبرة الفنية لوظائف

محددة وعمليات محددة للتدريب والتطوير.

- ربط تنمية الموارد البشرية بالهيئة من خلال تحديد الاحتياجات على كل مستوى المستويات

الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية ووضع الخطط الإستراتيجية لتلبية هذه الاحتياجات؛

- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية تحقق أهداف الوكالة كوكالة من خلال تقديم

قيم إيجابية حول أهمية الموارد البشرية للمؤسسة.

- تحديد أهداف وسياسات تنمية الموارد البشرية، وهو ما يعني الانتقال من الرؤية المستقبلية

الشاملة لأهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن هذه الرؤية من خلال السياسات التي تحدد

بوضوح الأهداف الإنمائية للمنظمة؛

- التعلم التنظيمي، يعني الاستثمار المستمر من قبل الحكومة في مواردها البشرية لتمكينها

من التعلم والنمو، بحيث تتعلم الموارد البشرية وتسهم وتشارك في رؤية المستقبل بمستوى معين من

الالتزام والولاء.

المطلب الرابع: أبعاد تنمية الموارد البشرية

يرى (أنس عبد الباسط، 2011، ص 226-227) أن مجالات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها ما يلي:

- معرفة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها؛
- معلومات عن منتجات المنظمة و أسواقها؛
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالمنظمة؛
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها؛
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة والإشراف؛
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2. تنمية المهارات و القدرات للمتدرب: ومن بينها مايلي:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- القدرة على تحليل المشاكل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت؛
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية اتجاهات المتدرب: ومنها مايلي:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة؛
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء؛
- تنمية الروح الجماعية في العمل؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- تنمية الشعور بالتفوق والتميز في العمل.

المبحث الرابع: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية:

عملية التدريب هي أساس تنمية الموارد البشرية، من خلال تطوير برنامج تدريبي مصمم لتزويد الفرد بمجموعة من المعارف والمعلومات، أو لتحسين مهاراته، أو لتغيير اتجاهاته، أو كل أو بعض هذه الجوانب، لتتناسب مع الوظيفة التي يستغلها لتحسين مستوى الأداء. سنحاول في هذا المبحث مراجعة الجوانب المختلفة التي تقوم بالبرامج التدريبية بالتدريب بتنميتها، وهي المعارف والمعلومات، المهارات والقدرات والاتجاهات.

المطلب الأول: دور البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات

الهدف من العملية التدريبية هو تزويد المتدرب بمجموعة كاملة من المعارف والمعلومات ذات الصلة بوظيفته، بالإضافة إلى طريقة متقدمة لأداء الواجبات والمسؤوليات لتلك الوظيفة، هذه المعارف قد تكون بسيطة و محدودة، وقد تكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي من قاعدة أي منظمة وانتهاء بأعمالها الإدارية العليا في قيمتها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 74)

إن تقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور معارف وعلوم جديدة يتطلب بالضرورة تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى إدخال أحدث التطورات العلمية من أجل توسيع معارفهم، وهو ما ينعكس في أدائهم. وورش العمل ... الخ. هذه البرامج التدريبية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب من بينها : (أسلوب المحاضرة، المؤتمرات، الندوات ...). (صلاح الدين عبد الباقي ، 2002، ص 212)

تحدث عملية تنمية المعارف في سياق واقع حالي أو مستقبلي مرجو وتسعى إلى تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها (خلفون فضيلة، 2016، ص 21):

1. فهم تنظيم المنظمة وسياساتها: من الشائع تقديم أهداف المنظمة للأفراد والموظفين، وخاصة الموظفين الجدد، ويجب أن تعكس معرفة الموظفين بالأهداف مستوى اهتمام الإدارة بهم، وبالتالي تحفيزهم لهم بطريقة غير مباشرة لتحقيق هذه الأهداف.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن فهم الفرد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المنظمة سيمنحه من أداء مسؤوليات أعماله بشكل مناسب ضمن مجالات خبرته الخاصة.
2. معلومات عن منتجات المنظمة: يحتاج موظفو المؤسسة إلى جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي ينتجونها، لأن معرفة الخصائص والخصائص التي يجب أن تتوفر في البضائع ستساعدهم على

إنتاج العمليات وفقاً لمعايير محددة، وبالتالي تجنب أو تقليل الأخطاء التي يمكن ارتكابها، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتجات من المفترض أن تكون عالية الجودة للسوق.

3. معلومات عن إجراءات وأنظمة العمل التنظيمي: الإلمام بخطوات ومراحل الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى احترام ساعات العمل وأنظمة الحضور والانصراف، وسلوك الموظف في العمل، وترقيات ومكافآت ... والمزيد. يسهّل إلى حد كبير على العاملين أداء واجباتهم.

4. معلومات عن الخطط التنظيمية ومشكلات تنفيذها: إن معرفة العاملين بالخطط التنظيمية ومشكلات تنفيذها يدفعهم لمحاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ثم محاولة معالجتها أولاً، وثم تجنبهم في المستقبل.

5. المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج: لكي يصبح العامل على دراية بجميع جوانب الوظيفة، يجب عليه مواكبة جميع التطورات التكنولوجية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق والأدوات الجديدة. فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادماً غداً وهذا ما يستدعي بالضرورة العمل على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة.

6. معرفة الوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف: يحتاج كل شخص يؤدي بعض أو كل الوظائف الإدارية للتخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة، وما إلى ذلك، إلى فهم جيد لهذه الوظائف من أجل أدائها بنجاح، وبالمثل فإن القادة والمشرفين يجب أن يكونوا مطلعين على أساليب القيادة والإشراف حتى يتمكنوا من حسن قيادتهم توجيههم للعمل بفعالية.

لذلك يجب أن يشمل التدريب المعلومات التي يحتاجها المتدرب لمساعدته بشكل مباشر على أداء وظيفته، وإذا كان التدريب مصمماً لتزويد المتدرب بمعلومات قابلة للاستخدام، فلن يكتسب التدريب الفوائد المتوقعة.

7. معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

المطلب الثاني: دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات:

تركز الدورات التدريبية على تزويد المتدربين بمهارات جديدة تمكنهم من أداء وظائفهم بطريقة أفضل وبمستوى أعلى من الكفاءة، إتباع تصرفات وعادات سلوكية معينة حسب ما تتطلبه هذه الأعمال والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها ويتوقف هذا المستوى من المهارة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات بالتدريب والمران موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى.

يقول (يحيى سليم ملحم، 2006، ص 253) أنه يجب أن يكون الهدف من البرنامج التدريبي أيضاً تزويد الموظف بمهارات قابلة للتحديث، وليس مهارة واحدة، حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، مما يساعد بدوره في القضاء على الروتين في العمل والملل الذي يصاحب ذلك، وإتاحة الفرصة للموظفين للبقاء في الوظيفة وعدم طرده مرتبطة بالمهارات التي اكتسبها الموظف في الوظيفة. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا بالإضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم، وزيادة قدرات الموظفين على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراتهم القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات (خلفون فضيلة، 2016، ص 219-220).

يتضمن البرنامج التدريبي مجموعة متنوعة من المهارات، منها (أحمد ماهر 2003، ص 43):

1. المهارات الفنية: تتضمن هذه المهارات تطبيق الخبرة الفنية والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات التي تصاحب ذلك في أداء العمل، فموظف المخازن يمكن أن يحصل على تدريب يحتوي على إجراءات العمل وكيفية تخزين وتحديد الحجم الأمثل للتخزين، وأخصائي التسويق قد يستفيد من برامج تركز كل شيء عن كيفية إدارة أبحاث التسويق وتوقع طلب المستهلك وفن البيع وتصميم الحملات الإعلامية.

2. المهارات العقلية أو مهارات التصور الذهني: تشمل المهارات الخاصة بالتنظيم بأكملها، مثل طرق حل المشكلات، واتخاذ القرارات الجماعية، وطرق التخطيط وتقدير الميزانيات، وتنظيم العمل والإفادة من الوقت، ووضع خطط للمتابعة والتحكم، وتبسيط الإجراءات وتفويض السلطة والتحليل والبحث وإعادة صياغة الهيكل التنظيمي ويحتاج إلى هذه المهارات المديرين خاصة كلما ارتقوا إلى أعلى السلم التنفيذي، فمثلاً يحتاج مدير المنظمة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة، واستخلاص النتائج، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على اكتشاف المشاكل بشكل سلمي واكتشاف العديد من البدائل التي تم تقييمها لاختيار الأفضل منها لاتخاذ قرارات مهمة يكون لها تأثير إيجابي على عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية.

3. مهارات الأفراد: وهي تتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة، فهي تضمن خلق تعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال التفاعلات المناسبة القائمة على حرية التعبير والمناقشات مع مختلف

الاتجاهات والمجموعات، والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أعضاء التنظيم

المطلب الثالث: دور البرامج التدريبية في تنمية الاتجاهات:

تطور البرامج التدريبية العديد من الجوانب، بما في ذلك تغيير الموقف العقلي والروحي للموظف، سواء الآن أو في المستقبل، لتمكينه من أداء وظيفته بشكل فعال. ويعتمد دور البرامج التدريبية في تنمية اتجاهات الفرد على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، واختيار الأفراد الموظفين للاشتراك في هذه العملية التدريبية.

قد عرف (صديق محمد عفيفي، 2003، ص 286) الاتجاهات على أنها: "مجموعة من الانطباعات الاجتماعية والثقافية التي تقدم موضوعاً أو فكرة معينة، والتي قد تكون موضوعية، أو تتأثر بمقدار عاطفي، والتي تؤثر على سلوك أو تفكير فرد أو مجموعة حول موضوع معين". وعرفها (محمد سلمان العميان، 2005، ص 89): "إحدى حالات التهيأ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها دور في توجيه استجابات الفرد لأشياء ومواقف مختلفة".

عرف (أحمد دياب عواد، 2013، ص 154) التغيير في الاتجاهات، بأنه: "الرغبة في تغيير معتقدات المتدرب أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفاصيل التغيير لأسباب العمل حيث قد ينطوي ذلك على تغيير في توجيه المتدرب وأدائه".

من بين الاتجاهات التي تتطلع المنظمات إلى تغييرها من خلال البرامج التدريبية، نجد:

(عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص، 2000، ص 454).

1. **الميل إلى العمل داخل المنظمة:** عندما تلاحظ المنظمة أن موظفيها لا يحبون العمل داخل المنظمة، سيركز العقل على إعداد برامج تدريبية لتغيير موقفهم لتفضيل العمل داخل المنظمة، وبالتالي خلق الشعور بالرضا والراحة في العمل وزيادة ولائه لوظيفته ولمنظمتها، مما يعود بالفائدة على المنظمة والعامل على حد سواء.

2. **الميل لدعم الأهداف والسياسات التنظيمية:** يؤدي افتقار العمال إلى دعم الأهداف والسياسات التنظيمية إلى عدم الالتزام بها، ولهذا السبب تحتاج المنظمات إلى تطوير برامج تدريب خاصة للعاملين تهدف لدعمهم لأهدافها وسياساتها.

3. **تنمية الرغبة في العمل الدافع:** تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة في تحسين الروح المعنوية الشخصية وبالتالي إنتاجيتهم. وهذا ما يفرض على جميع المنظمات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين من ثم إقامة برامج تدريبية تفي بهذا الغرض.

4. **تنمية روح العمل الجماعي:** تجنب الملل في العمل والعمل الجماعي على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإقامة برامج تدريبية مصممة لخلق جو عمل خاص.
5. **تنمية الشعور بالمسؤولية:** يزيد شعور كل فرد بالمسؤولية تجاه عمله الخاص من رغبته في الأداء بشكل صحيح وخالٍ من العيوب، ويزيد أيضاً من وعيه بأهميته في المنظمة كفرد مسؤول.
6. **الشعور بالمنفعة المتبادلة بين المنظمة والموظف:** شعور الموظف بأنه يعمل بجد من أجل المنظمة والحصول على منفعة مقابل ذلك ستدفعه إلى الرضا عن عمله ويزيد من إحساسه بالانتماء إلى المنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه، وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

خلاصة:

من خلال مناقشتنا لهذا الفصل، يمكننا أن نرى بوضوح أن تنمية الموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على تفكير وطاقات الموارد البشرية، وتحفز قدرة الأفراد وإبداعهم من خلال السعي المستمر. كما يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية عملية تهدف في مجملها إلى تطوير معلومات ومهارات، واتجاهات الأفراد من أجل تأدية المهام بأفضل طريقة ممكنة حيث زاد الطلب عليها لمواكبة التغييرات التي تفرضها البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)، والتي تتطلب تغييرات داخل المنظمة، بما في ذلك خلق وظائف وتقنيات جديدة، مما يجعل المنظمة تسعى للحصول على كفاءات الموظفين التي تلبى متطلباتها.

من خلال البحث في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، توصلنا إلى أن التدريب هو أحد أهم ركائز تنمية الموارد البشرية، حيث تلعب البرامج التدريبية دوراً حيوياً في تطوير مهارات الفرد وسلوكياته لتعزيز الأداء وتحسينه. وهنا يظهر دورها وأهميتها التي تقدم معرفة جديدة وتعمل وتزيد مهارات الأفراد وتؤثر على اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتعمل على تغيير سلوكهم، وصقل عاداتهم بما ينعكس في العمل بحب وإخلاص؛ لذلك فإن اكتساب الموارد البشرية المؤهلة والفعالة والقادرة على العمل بشكل صحيح هو نشاط ضروري لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن هذه النقطة فصاعداً، فإن التدريب مطلوب كوسيلة لتنمية الموارد البشرية. لا يمكن لعملية التدريب أن تخلق شخصاً واعياً ومنفتحاً، لكنها فرصة ذهبية للأفراد لنقلهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن يكون لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والمنظمي

تمهيد

تعد منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي التحقق من الأهداف التي تم وضعها. وبناء على ذلك تم التطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات واختبار مدى صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة. لننتقل بعدها إلى منهجية تبني أداة الاستبيان من خلال إختبار أداة الدراسة وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات. وفي الأخير تناولنا الإطار المنظمي للشركة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:**المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة:**

من أجل حل إشكالية الدراسة وتحليلها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، كما الاعتماد على دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية:

إعتادا على طبيعة البيانات التي سيتم جمعها وفيما تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل والمؤسسة، نعتقد أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

1. المقابلة: مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة لمعرفة إستراتيجية البرامج التدريبية في الشركة، وكذلك مدى اهتمامهم بإعداد وتصميم البرامج تدريبية.

بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية، فقد استخدمت المقابلة، لجمع بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل بها والهيكل التنظيمي الخاص بها وعدد العاملين بها وكذلك المعلومات فيما يخص اهتمام الشركة القطرية الجزائرية للصلب بأنشطة تدريب العمال.

لقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة، و التي استمدت من بعض المراجع ذات الصلة بالتدريب، و قد تمحورت حول أهمية التدريب لدى المسؤولين بالشركة ومدى اهتمامهم بإعداد وتصميم البرامج التدريبية.

و فيما يخص الأسئلة التي تضمنتها المقابلة والتي ستفسر نتائجها لاحق انجدها بالملحق رقم (1).
2. الاستبيان: يعد الأداة الرئيسة لجمع المعطيات و المعلومات وهو مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمرتبة ترتيبا منطقيا توجه إلى مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من خلال العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة. ويغطي الاستبيان قسمين رئيسيين وهما:
القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وذلك من حيث: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات التدريب
القسم الثاني: ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتضمن بيانات عن البرامج التدريبية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب والحديد.
المحور الثاني: يتضمن بيانات عن تنمية الموارد البشرية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب والحديد، ويتضمن الأبعاد التالية:
البعد الأول: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات
البعد الثاني: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات.
البعد الثالث: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الاتجاهات.

وتم استخدام مقياس ليكارت لقياس مدى إستجابة المستجيبين لبيانات الإستبيان، حيث يتكون هذا المقياس من خمس نقاط متتالية للإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، كنت هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(2) : جدول ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأرقام أو القياسات ذات الخصائص المشتركة التي يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها. ويضم المجامع المستهدف لهذه الدراسة جميع الأفراد في الشركة القطرية الجزائرية للصلب والبالغ عددهم 1000 فرد يتوزعون على ثلاثة أصناف وظيفية متمثلة في: إطار، عامل مؤهل، عامل تنفيذ.

عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع. إن الهدف من القيام بدراستنا هو الوصول إلى معرفة رأي العمال عن البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية، ولهذا فقد أخذنا بعين الاعتبار اشتراك أكبر عدد من العمال أي أنه تم اختيار العينة بصفة عشوائية حيث تم توزيع 100 استمارة من مجموع المجتمع الأصلي.

المبحث الثاني: منهجية تبني أداة الاستبيان:

المطلب الأول: إختبار أداة الدراسة:

من خلال هذا المطلب سوف يتم التأكد من صدق وثبات الإستبيان. إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى قدرة الأداة على جمع البيانات وإجراءات القياس حول العنصر المطلوب، وهذا يعني أنه إذا كانت أداة جمع البيانات قادرة على قياس الغرض المقصود منها تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى، حتى يتمكن كل من يستخدمه من فهمه.

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الإستبيان من خلال مقابلة بعض الخبراء في مجال الدراسة والاستعانة بإرشاداتهم في الشركة محل التربص، كما تم عرضها كذلك على الأستاذة المشرفة "الراس شفيقة" وطلبنا منها مراجعة الإستبيان ومحاوره، وإبداء رأيها حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى إنتمائها إلى محورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله. من خلال الإستماع لتوجيهاتها التي أبدتها وإستشارتها في الفقرات المختلفة حصلنا على الصيغة النهائية للإستبيان الموضحة في الملحق رقم(2).

1.1. صدق الاتساق البنائي (الداخلي) لفقرات الاستبيان:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة شرعنا في التحقق من الصدق الداخلي لها ويقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وذلك بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث تم توزيع الاستبيان على عينة بلغ عددها (80). وبعد ذلك يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

1.1.1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول البرامج التدريبية:

الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة البرامج التدريبية

الرقم	معامل الارتباط	SIG
01	0.778	0.000
02	0.662	0.000
03	0.623	0.000
04	0.595	0.000
05	0.704	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول أعلاه ، يمكننا أن نرى بوضوح أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لعبارات المحور الأول (البرامج التدريبية) موجب، يتراوح بين (0.595 و 0.778)، والقيمة الإحصائية لكل محور أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على التناسق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

2.1.1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني تنمية الموارد البشرية:

1.2.1.1. الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني:

1.1.2.1.1. الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات:

الجدول رقم (4) معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات

الرقم	معامل الارتباط	SIG
01	0.470	0.000
02	0.756	0.000
03	0.647	0.000
04	0.723	0.000
05	0.397	0.000

إعداد الطالب

المصدر: من

إعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه، يمكننا أن نرى بوضوح أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لعبارات البعد الأول (مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات) موجب، يتراوح بين (0.397 و0.756)، والقيمة الاحتمالية لكل محور أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على التناسق الداخلي بين عبارات البعد الأول.

2.1.2.1.1. الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية القدرات والمهارات:

الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة البرامج التدريبية في تنمية القدرات والمهارات

الرقم	معامل الارتباط	SIG
1	0.701	0.000
2	0.682	0.000
3	0.646	0.000
4	0.666	0.000
5	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه، يمكننا أن نرى بوضوح أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لعبارات البعد الثاني (مساهمة البرامج التدريبية في تنمية القدرات والمهارات) موجب، يتراوح بين (0.589 و0.701)، والقيمة الإحصائية لكل محور أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثاني.

3.1.2.1.1. الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات:
الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية لمحور مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات

الرقم	معامل الارتباط	SIG
1	0.710	0.000
2	0.490	0.000
3	0.624	0.000
4	0.682	0.000
5	0.655	0.000
6	0.512	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه ، يمكننا أن نرى بوضوح أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لعبارات البعد الثالث (مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات) موجب ، يتراوح بين (0.490 و0.710)، والقيمة الإحصائية لكل محور أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثالث.

2. إثبات أداة الدراسة:

1.2. معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون متماثلة تقريبا إذا تم تطبيقها بشكل متكرر على نفس الأفراد ولضمان ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على نفس العينة التي تم سحبها مسبقا باستخدام النظام الإحصائي spss.

و هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات و صدق أسئلة الاستبيان يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. تعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان كلما زادت قيمة معامل ألفا كلما زادت درجة الثبات و الصدق من أسئلة الاستبيان.

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: $a=(k/k-1)x(1-\Sigma si^2/st^2)$ حيث أن: K: هو عدد الأسئلة .

ΣSi^2 : هو مجموع تباينات الأسئلة.

St^2 : تباين الدرجة الكلية.

من الناحية التطبيقية يعتبر الإستهبان:

ضعيفا إذا كانت قيمة ألفا أقل من 60%

مقبولا إذا كانت قيمة ألفا ما بين 60-70%

جيذا إذا كانت قيمة ألفا ما بين 70-80%

ممتاز إذا كانت قيمة ألفا أكبر من 80%

الجدول رقم (7) يمثل معامل Alpha cronpacha لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	العنوان	معامل الثبات الفا كرونباخ
المحور الأول	البرامج التدريبية	0.697
المحور الثاني	تنمية الموارد البشرية	0.732
البعد الأول	مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات	0.568
البعد الثاني	مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات	0.664
البعد الثالث	مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات	0.661
معامل الثبات العام		0.767

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات العام للاستهبان عالية ، تصل إلى (0.767) فهي أكبر من (0.60) وأصغر من (1) الصحيح، مما يدل على أن الاستهبان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة. و بعد التأكد من الصدق الظاهري والداخلي والثبات لأداة الدراسة، تم توزيع (100) نسخة من الاستهبان على أفراد عينة الدراسة، و تم استرجاع (80) صالحة للدراسة ، أي ما نسبته 80% من الحجم الإجمالي للاستهبان الموزعة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية:

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for the social sciences) والذي يرمز له بالرمز spss، من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين من كل استبيان على حدى في جهاز الحاسب الآلي، بعدها تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية.....الخ. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط،...الخ. فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. المدى:

لتحديد طول خلايا مقياس لكارث الخماسي يتم حساب المدى (R) وطول الفئة (L) كما يلي :
حساب المدى (R): وذلك باستخدام الحدود العليا والدنيا المستخدمة في محاور أداة الدراسة: $4=1-5$

حساب طول الفئة (L) : $L=R/C=4/5=0.8$

حيث: C تمثل عدد الفئات.

بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 0.8 + 1) وهكذا أصبح طول الفئات أو الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (8) جدول التوزيع لسلم ليكارت

مقياس ليكارت	طول الفئة	درجة التقدير
غير موافق بشدة	1.8-1	منخفضة جدا
غير موافق	2.60-1.81	منخفضة
محايد	3.40-2.61	متوسطة
موافق	4.20-3.41	مرتفعة
موافق بشدة	5-4.21	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

2. التكرارات والنسب المئوية: وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة إتجاه عبارات محاور الاستبيان، حيث تحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة. فنحصل على نسبة تدل على عدد الأفراد الذين اختاروا بديلا ما من البدائل.

3. المتوسط الحسابي: يعد المتوسط الحسابي أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين فهو

يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \sum ni xi / N$$

حيث أن: ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

N : مجموع أفراد العينة

4. الانحراف المعياري: هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعاً، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum [Ni(Xi - \bar{X})^2] \div N}$$

Ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

N : مجموع أفراد العينة.

4. معامل الارتباط: من أجل تباين الدرجة الكلية للمحورين ودرجة أبعاد المحاور الأربعة وذلك لدراسة العلاقة بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (البرامج التدريبية). ويعطى بالعلاقة

$$r = \text{Cov}(x,y) / \delta x \delta y$$

حيث أن: $(\text{Cov}(x,y))$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع.

(δx) : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

(δy) : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

والجدول التالي يوضح قاعدة القرار التي سوف يتم الإعتماد عليها للحكم على معامل الارتباط وهذا

حسب تصنيف cohen

الجدول رقم (9) معامل الارتباط حسب تصنيف cohen

الدرجة	معامل الارتباط (طول الفئة)
ضعيف	من 0 إلى 0.29
متوسط	من 0.29 إلى 0.49
قوي	من 0.49 فما فوق

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: الإطار المنظمي:**تمهيد:**

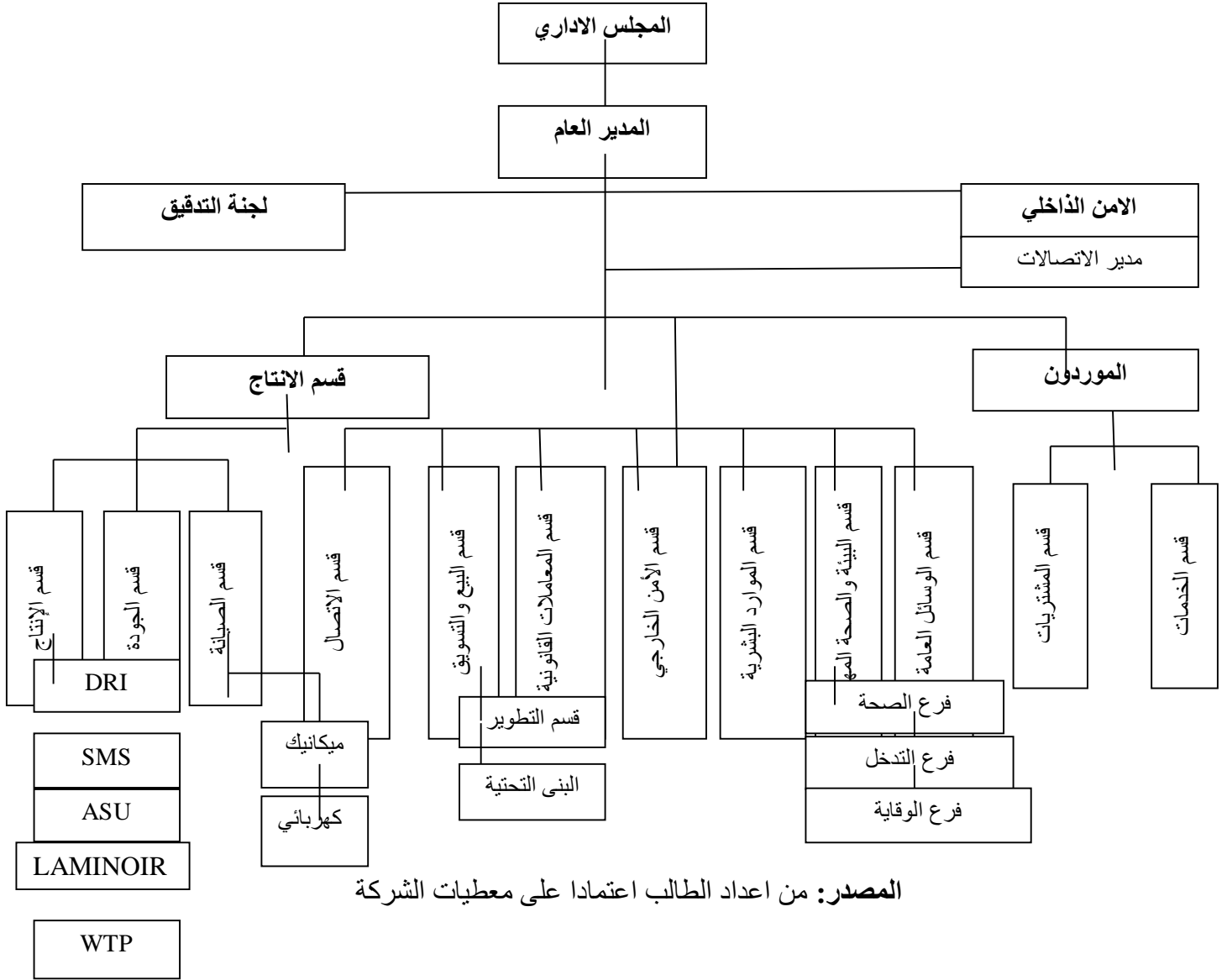
تعتبر الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب أحد أهم المؤسسات الإقتصادية التي تساهم في خلق الثروة ودعم النسيج الصناعي الوطني فالجزائر، من خلال تلبية إحتياجات السوق المحلية من مادة الحديد وتصدير الفائض من الإنتاج إلى الأسواق الإقليمية والدولية.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية القطرية للحديد والصلب**1. تعريف المؤسسة الجزائرية القطرية للحديد و الصلب**

الشركة (الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب) هي شركة اقتصادية عامة، شركة مختلطة في شكل شركة ذات أسهم بموجب القانون الجزائري، تم تشكيله قانونيا وفقا للوائح 2014/01/21. رأسمالها 58610000000 دينار جزائري، وكان موضوع زيادة 57810000000 دج خلال سنة 2015 يقع المكتب الرئيسي للشركة في المنطقة الصناعية بلارة بالميلية جيجل، هدف الشركة هو الإنتاج والتسويق من حيث صناعة الصلب.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للشركة القطرية الجزائرية الحديد والصلب:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للشركة القطرية الجزائرية الحديد والصلب



1. قسم المالية والمحاسبة (DFC): المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية هي أدوات أساسية لإدارة الأعمال. كل واحد منهم له فائدته الجوهرية. يتم تجميعها هنا لأن لديهم هدفاً مشتركاً: تحديد وإدارة القيمة الاقتصادية للشركة. بالإضافة إلى ذلك ، فإنهم يتشاركون في مجموعة مهمة من المعرفة بينهم.

1.1 مهام هذه المديرية:

- توفير كافة البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- التمثيل والدفاع عن مصالح الشركة لدى المؤسسات المالية وإدارة الضرائب.

- ضمان التحسين المستمر لأمين صندوق الشركة.

يجمع بين ثلاثة أقسام: قسم المحاسبة العامة، قسم التخزين، قسم الرقابة الإدارية.

2. مديرية الموردين: تمثل سلسلة التوريد (أو سلسلة اللوجستيات) الشبكة الكاملة التي تسمح بتسليم المنتجات أو الخدمات من المواد الخام إلى العملاء النهائيين. ويغطي تدفق المعلومات والتوزيع المادي والمعاملات المالية. بمعنى آخر، تحدد سلسلة التوريد جميع الروابط في لوجستيات التوريد: الشراء، وإدارة المخزون، والمناولة، والتخزين، والتوزيع، والتسليم.

المهام :

- تصميم وتنفيذ ومراقبة سياسة إدارة الإنتاج (مخطط رئيسي، نظام معلومات، ...) وتوزيعها.

- التحكم وإعادة تخصيص الوسائل / الموارد (البشرية ، المالية ...) حسب النتائج والاستراتيجية.

- تحديد وتحسين مستوى المخزون والتوزيع والتخزين حسب معدل خدمة العملاء المحدد.

يجمع بين قسمين رئيسيين وهما: قسم المشتريات وقسم اللوجستيات.

3. مديرية التسويق والمبيعات: التسويق هو علم و "فن" يمنح الشركة الفرصة لتحقيق الربح وبيع منتجاتها بشكل أفضل من منافسيها. يعتبر التسويق أيضاً أداة تضمن ولاء العملاء في سوق تنافسي للغاية. في الواقع ، يتيح لنا نهج التسويق تحديد احتياجات المستهلكين غير الراضين حتى تتمكن من الاستجابة لهم بطريقة مربحة.

1.3. مهام مديرية التسويق: مهام الإدارة هي كما يلي:

- توسيع سوق الشركة لتحسين كفاءة الشركة.

- تنفيذ خطط الاتصال من خلال الدعاية والترويج.

4. مديرية الموارد العامة: تشير الوسائل العامة أو الوسائل الشائعة إلى جميع موارد الشركة التي ليس لها صلة مباشرة بنشاطها الرئيسي؛ ولكنها ضرورية لعملها الطبيعي. وبالتالي، فإن الخدمات العامة تمثل وظيفة دعم، والغرض منها هو إدارة جميع الوسائل العامة للشركة.

1.4. أنشطة الموارد العامة:

1.1.4. التنظيم الإداري: (خدمات الاستقبال، إدارة البريد، إدارة المياه، استهلاك الكهرباء والهاتف)

2.1.4. إدارة أسطول المركبات التجارية: مركبات الشركة والمركبات المستأجرة الموضوعة في خدمة الموظفين (المستندات على متن الطائرة ، الصيانة ، سجل التخطيط والنشاط ، إلخ).

3.1.4. إدارة الموارد المشتركة: (الصيانة، صحة وسلامة المباني، حجز غرف الاجتماعات، إدارة

أثاث المكاتب، إدارة المرافق الترفيهية، إدارة المطاعم وغيرها من التركيبات الثابتة المشتركة)

4.1.4. إدارة السفر: (حجز وشراء تذاكر الطائرة، ولوجستيات المطار، والإقامة، وإجراءات الشرطة)

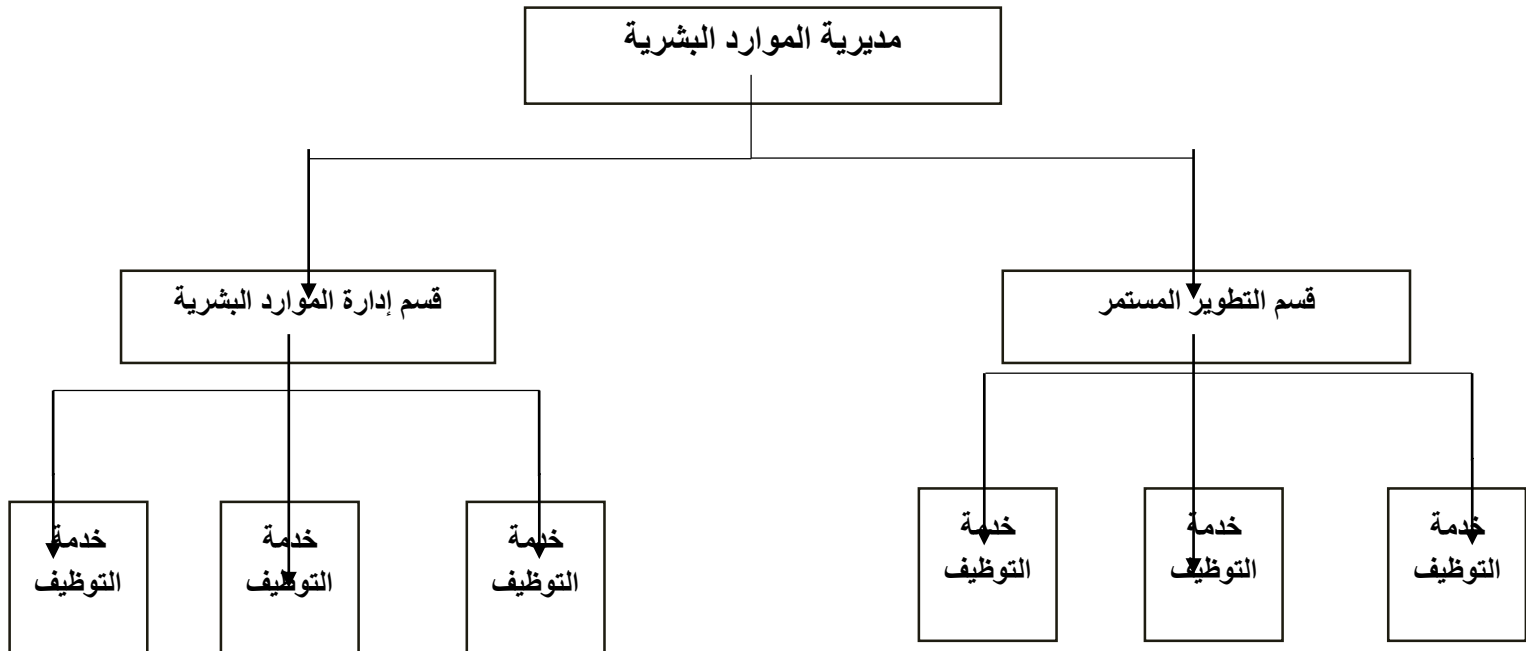
4.1.4. إدارة المخزون: (المواد الاستهلاكية للكمبيوتر ، الصيانة ، الأمن ، إلخ).

5. مديرية الموارد البشرية: الموارد البشرية هي في المقام الأول وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي

للكيان. في الواقع، هذا القسم هو الذي يعتني بجزء مهم من إدارة الموظفين داخل المنظمة.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من الشركة

تتكون من قسمين:

1. قسم التطوير المستمر: ويقدم ثلاث خدمات:

1.1. خدمة التوظيف: التوظيف هو "مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لجذب المرشحين

الذين لديهم المهارات اللازمة لملء منصب شاغر الآن أو في المستقبل"

1.1.1. أهداف التوظيف: يمكن سرد الأهداف الرئيسية للتوظيف على النحو التالي:

- تطوير الوسائل والتقنيات التي تسمح للمنظمة بالعثور على مرشحين جيدين.

- اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بأفضل تكلفة ممكنة.

2.1.1. عملية التوظيف:

- تحليل السيرة الذاتية (اختبارات ، مقابلات ، إلخ).

- اختيار المرشحين.

2.1. خدمة التدريب: التدريب عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والمواد التي يتم من خلالها تشجيع العمال على تحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتلك الشخصية أو الاجتماعية بالنسبة لهم.

1.2.1. الأهداف:

- الحفاظ على مستوى الكفاءة اللازمة لتقديم المنظمة.

- تحسين مكانة الموظفين من خلال التقدم في المنظمة

3.2.1. عملية التدريب: (تحديد الاحتياجات، جمع وتحليل البيانات، تطوير خطة التدريب، تقييم التدريب.

3.1. خدمة التطوير الوظيفي والإدارة: تعرف الإدارة المهنية على أنها سياسة لتطوير رأس المال

البشري للشركة من أجل تحسين كفاءتها. بشكل ملموس، فإنه يترجم إلى تنفيذ مراقبة الوظائف المهنية للموظفين لتحسين مهاراتهم والاحتفاظ بهم في الشركة.

1.3.1. أهداف الإدارة المهنية: تهدف الإدارة المهنية أو تطوير الإمكانيات البشرية للشركة إلى تحقيق

أفضل توازن ممكن بين الاحتياجات البشرية للهياكل والتوقعات فيما يتعلق بالعمل وإمكانيات وتطلعات الموظفين.

2- قسم إدارة الموارد البشرية: هناك ثلاث خدمات:

1.2. خدمة الرواتب: وظائف كشوف المرتبات هي وظائف حساسة تتطلب التقدير والموثوقية

والصرامة والحياد وأيضًا طعم للأرقام.

2.2. خدمة إدارة الموارد البشرية: تجمع وظيفة إدارة الموارد البشرية بين مجموعة متنوعة من

المهن التي توجد بشكل أساسي في الشركات ونادرا ما تكون في الاستشارات.

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة القوى العاملة.

1.2.2. أهداف قسم إدارة الموارد البشرية:

- إقامة نظام مراقبة قانوني ومراقبته.
- تنظيم عمل الفريق.
- إتقان محتوى قانون العمل واللوائح الداخلية للشركة من حيث ساعات العمل وظروف العمل.

3.2. الخدمة الطبية الاجتماعية:

- طبي: زيارة دورية (6 أشهر - سنة)؛
- الاجتماعية: التأمين، تصريح الجهاز العصبي المركزي.
- 6. قسم الإنتاج:** في علم الاقتصاد، الإنتاج هو النشاط الذي يجلب قيمة مضافة من خلال إنتاج السلع والخدمات. وهو يتألف من تحويل عوامل الإنتاج (المواد الخام، والمنتجات الوسيطة، العمالة، الطاقة، وما إلى ذلك) إلى منتجات جديدة. يتمثل دورها في تخطيط وتنظيم الإنتاج مع التحكم في التكاليف والمواعيد النهائية. يشرف هذا القسم على:
 - ضمان الامتثال لمعايير الجودة والسلامة.
 - الاستخدام الأمثل للمعدات والمواد الخام والعمالة.
 - تقليل تكاليف التصنيع.

- 7. إدارة نظم المعلومات:** (نظام المعلومات هو عنصر مركزي في شركة أو منظمة. يسمح لمختلف الجهات الفاعلة بنقل المعلومات والتواصل بفضل مجموعة من الموارد المادية والبشرية والبرمجية. يجعل SI من الممكن إنشاء المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها وتعديلها بتنسيقات مختلفة.

1.7. الأهداف:

- تحسين آلية إنتاج البيانات الإحصائية لرصد الأحوال المعيشية للأسر.
- إجراء قياس دوري لنتائج وتأثيرات السياسات والبرامج والمشاريع (PPP).
- بناء قدرات الهياكل الوطنية في مجال المراقبة والتقييم.

• وتضم قسمين:

1.7. قسم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: يتضمن أربع خدمات: خدمة الأمن، خدمة الشبكة، خدمة النظام، خدمة الدعم.

2.7. قسم تطوير BDD: يتضمن الفرص والتهديدات والمهارات الفنية والبشرية:

المطلب الثالث: واقع التدريب على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية

1. أهمية وأهداف التدريب في الشركة:

1.1 أهمية التدريب:

- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين و الولاء للشركة ؛
- تحسين المردودية للعامل التي تعود بالإيجاب على المؤسسة ؛
- توفير مناصب جديدة للعمال تتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم الجديدة ؛
- التحكم في التكنولوجيا وتحسين جودة الإنتاج والخدمة من خلال زيادة تنمية الموارد البشرية.

2.1 أهداف التدريب:

- تقوية ودعم الوضع المالي والاقتصادي والتركيز على الجودة في الإنتاج؛
- تنمية و تطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج و الصيانة ؛
- زيادة مستوى السلامة داخل الشركة لتقليل الأخطاء الناتجة عن حوادث العمل؛
- تحفيز وتشجيع الموارد البشرية في المؤسسة.

2. أساليب التدريب في الشركة: من بين الأساليب الموجودة في الشركة:

المؤتمرات، التدريب التقني، المحاضرات، الندوات.

3. إجراءات التدريب في الشركة:

1.3. تحديد الاحتياجات التدريبية: من المقابلة التي أجريناها مع مسؤول مديرية الموارد البشرية ، لا توجد طريقة محددة تعتمد الشركة عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية ، بل من خلال ملاحظة أوجه العجز والقصور الملحوظة على العمال ، باعتبارهم مراقبين ومشرفين مباشرين يقومون بإجراء متابعة يومية ومستمرة للأفراد أثناء أداء واجباتهم.

في الخطوة الثانية ، يجمع مديرية الموارد البشرية جميع الاحتياجات التدريبية الواردة لها من مختلف الوحدات والمديريات ، ليعقد بعد ذلك مجلس إدارة الشركة لدراسة توصيات كل مجلس أو وحدة ، ثم

تحدد حجم ونوع الاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إليها ، والتي هي أساس التدريب ، ومن ثم مواءمة تلك الاحتياجات وفق إستراتيجية الشركة في حدود إمكانياتها. والتي تترجم في النهاية إلى مخطط سنوي للتدريب.

2.3. تصميم البرنامج التدريبي: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يدخلون المرحلة الثانية أي مرحلة تصميم البرامج التدريبية وقال رئيس قسم التدريب أن الشركة لا تعتمد على أي برنامج عند تحديد أهداف الدورة التدريبية، مضيئاً أن عملية تحديد الأهداف ليست سهلة وبسيطة. ويجب أن تكون قابلة للقياس وقابلة للتقييم.

3.3. تنفيذ البرنامج التدريبي: حسب المسؤول عن التدريب ، تولى الإدارة العامة للشركة أهمية كبيرة لعملية التنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي لان أثرها ينعكس بشكل مباشر على ربحية الشركة لذلك من الضروري أن تكون عملية التدريب دقيقة.

4.3. تقييم البرنامج التدريبي: تتم مرحلة التقييم عبر مرحلتين:

1.4.3. المرحلة الأولى هي التقييم الساخن: ويتم هذا التقييم عند عودة المتدربين مباشرة إلى أماكن عملهم من خلال طرح أسئلة عامة على المتدربين تتعلق بظروف التدريب مثل ما مدى فهمهم واستيعابهم للبرنامج التدريبي...

2.4.3. المرحلة الثانية: تقييم مدير المتربص للمتدرب ويتم بعد شهرين أو أكثر من بداية التدريب وذلك حسب حالة لتدريب. حيث يقوم بتقييمه عن مدى استيعابه للبرنامج من خلال تأديته لعمل.

خلاصة

استعرضنا في هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على عينة الدراسة من العاملين في الشركة القطرية الجزائرية للصلب من أجل جمع البيانات حول موضوع دراستنا "أثر البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية" وذلك قصد معالجتها عن طريق استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي من خلال مختلف أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة لمتغيرات الدراسة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم مناقشة هذه النتائج في النهاية وتقديم توصيات.

لذلك قمنا بالتفصيل في الإطار المنهجي المستخدم وذلك تمهيدا لعرض ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها والذي سنتطرق إليها في الفصل التالي لمعرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تقديم وتحليل النتائج

تمهيد

بعد أن قدمنا الإطار المفاهيمي في الفصل السابق، والذي ساعدنا على وضع أسس نظرية تسهل فهم متغيرات دراستنا، متبوعا بالإطار المنهجي من خلال تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة وأساليب المعالجة الإحصائية المناسبة لموضوع وأهداف الدراسة، وتدعيما لما تم تقديمه سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالشركة القطرية الجزائرية للصلب، من خلال عرض نتائج الاستبيان ومن ثم مناقشتها وتحليلها، للوصول إلى النتائج والإجابة على الأسئلة المطروحة، مع التأكد من صحة الفرضية المطروحة أو رفضها، ثم تقديم بعض التوصيات لمساعدة هذه المؤسسة في الإستغلال الأمثل لمواردها.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة "اهتمام الشركة بأنشطة تدريب العمال:

تعد المقابلة مع مدير الموارد البشرية مفيدة لأنها وفرت نظرة عامة واضحة على اتجاه أفراد إدارة الشركة، وآرائهم حول برامج تدريب العمال، وأهميتها في مختلف الأنشطة الوظيفية والإدارية.

الجدول رقم 10: دليل المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد

والصلب:

قسم الموظف	قسم الموارد البشرية
منصب الموظف	مدير قسم الموارد البشرية
مدة المقابلة	ثلاث حصص كل حصّة بساعة واحدة
طريقة المقابلة	حوار مباشر معه شخصيا عن طريق طرح الأسئلة والإجابة عليها

النتائج المستخلصة من المقابلة:

من خلال الحوار الذي قمنا به مع مسؤول الموارد البشرية تبين لنا أن الشركة تنظر في الدورات والبرامج التدريبية عند ترقية العمال و يتم ترقية العمال من المناصب إلى المناصب العليا بناء على عدة معايير بما في ذلك العمل والخبرة والمشاركة في البرامج والدورات التدريبية. وهو الأمر الذي يعتبر حافزا معنويا وماديا يظهر اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين لمختلف البرامج والأنشطة التدريبية، وكذلك يدخل في الحياة المهنية.

أما فيما يخص تقديم الحوافز تبين أن الشركة تقدم حوافز مادية للعاملين بعد المشاركة في البرنامج التدريبي، حيث توجد حوافز مالية ومادية ملموسة.

وفيما يتعلق بعملية تقييم البرنامج التدريبي، تبين أن اللجنة المنظمة ومركز التدريب للدورة أو البرنامج التدريبي هما المسؤولان، وقد اتضح لنا أن عملية التقييم تتم على مرحلتين:

المرحلة الأولى هي التقييم الساخن: ويتم هذا التقييم عند عودة المتدربين مباشرة إلى أماكن عملهم من خلال طرح أسئلة عامة على المتدربين تتعلق بظروف التدريب مثل ما مدى فهمهم واستيعابهم للبرنامج التدريبي؛ هل تم احترام محتوى البرنامج التدريبي.

المرحلة الثانية: تقييم مدير المتربص للمتدرب ويتم بعد شهرين أو أكثر من بداية التدريب وذلك حسب حالة لتدريب. حيث يقوم بتقييمه عن مدى استيعابه للبرنامج من خلال تأديته لعمله.

يعمل التدريب أيضا على تحسين جودة الموارد البشرية من خلال تغيير أدائهم بعد التدريب. فقد نتج عن تدريب العمال العمل الجماعي على الرغم من أن معظم المتدربين هم أطر عمل ومتحكمين، والمهم أنهم يطبقوا ما يعرفون في التدريب.

لاحظنا أيضا رضا العمال عن البرامج التدريبية. فهم يكتسبون من خلالها الخبرة.

لا تستطيع الشركة التخلي عن التدريب، لأنه بمجرد التنازل عنه تخسر الكثير، وتبقى حيث هي، ولا تبرز أي تقدم، مما يؤدي إلى فقدان تقنيات التحكم.

حسب المدير يؤثر التدريب على المنظمة: بزيادة الإنتاجية، تحقيق رضا العميل، تحسين جودة المنتج، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، التحكم في الموارد البشرية، وتحفيز العمال حيث لا يوجد تحفيز أفضل من التدريب، فمثال عامل بإدارة الموارد البشرية يدرّبه على التدريب فهذا تحفيز.

وعليه فإن هذه المعلومات تدل على أن الشركة القطرية الجزائرية للحديد تهتم بأنشطة تدريب العمال بناء على نفس المعلومات، يبقى هناك جوانب يجب تطويرها، مثل تطوير أدوات تقييم التدريب ومراكز التدريب، وتزويدها بالمعدات اللازمة لنجاح العملية التدريبية. ومع ذلك، فإن هذه النتائج لا تغطي جميع جوانب التدريب المرجوة بالشركة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان:

أولاً: البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال بالشركة القطرية الجزائرية للصلب تضمن الإستبيان عدداً من الخصائص أو المتغيرات الشخصية وهي:

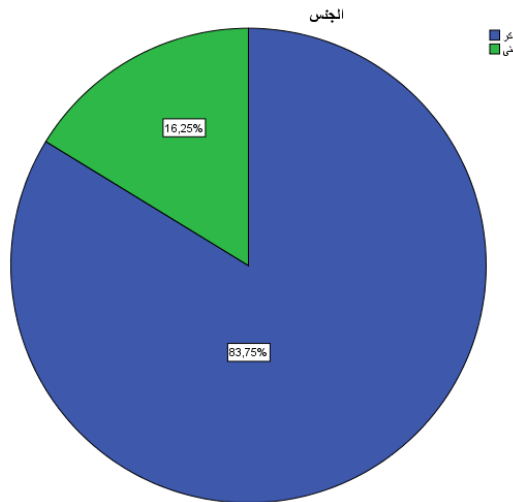
1. **الجنس:** يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
ذكر	67	83.75	83.75
أنثى	13	16.25	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم(4) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين بشكل عام هم من الذكور بنسبة 83.75% وذلك نظراً لطبيعة نشاط الشركة الصناعي، وخاصة إذا علمنا أن معظمها تستدعي العمل إما بنظام الدوام الكامل أو بنظام فرق العمل، لذا فإن فئة الإناث في العينة هي من الموظفات الإدارية وقدرت بنسبة 16.25%.

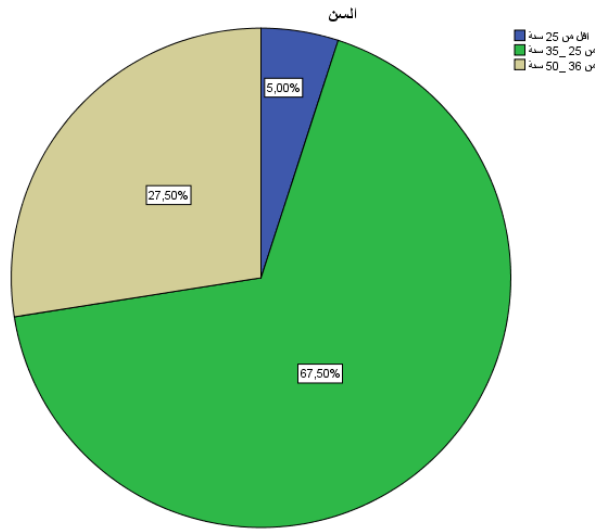
2. **السن:** يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
أقل من 25 سنة	4	5	5
من 25 إلى 35 سنة	54	67.5	72.5
من 36 إلى 50 سنة	22	27.5	100
أكثر من 50 سنة	0	0	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (5) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال في الشركة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 67.5% تليها الفئة من 36 إلى 50 سنة بنسبة 27.5% ثم تليهم الفئة من هم دون 25 عاماً بنسبة 5% وأخر مرتبة كانت للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 0%. وهذا يدل على شبابية أفراد العينة، وربما يرجع هذا التوجه العام لسياسة التوظيف في الشركة وذلك باستقطاب فئات شبابية مؤهلة تتمتع بالطموح والحيوية والعطاء وقابلة للتدريب وسرعة التنفيذ.

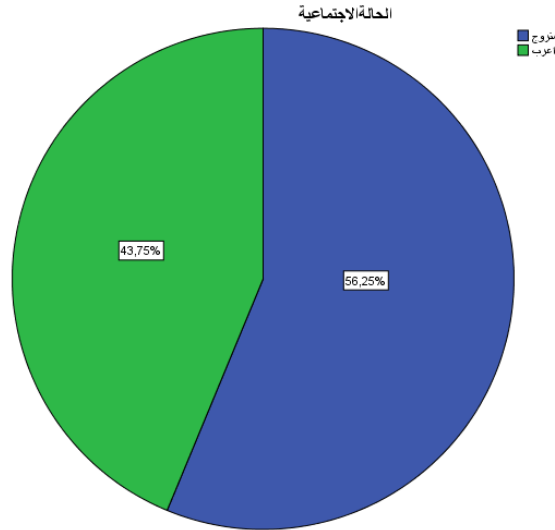
3. الحالة العائلية: يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
متزوج	45	56.25	56.25
أعزب	35	43.75	100
أخرى	0	0	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 56.25% وما نسبته 43.25% عزاب. وهذا راجع ربما لملائمة ظروف المعيشة للعمال.

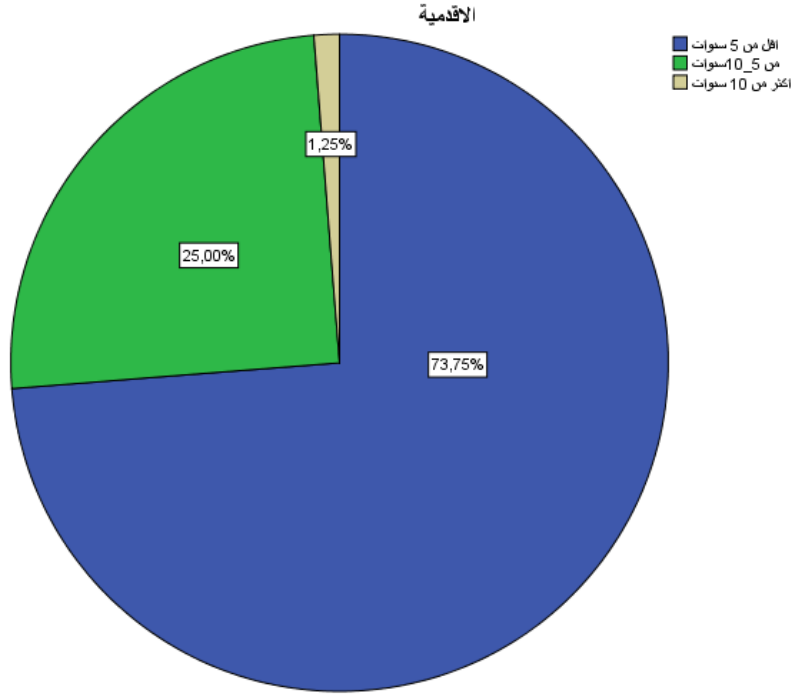
ثانياً: السمات الوظيفية في العمل:

1. الأقدمية في العمل: يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	59	73.75	73.75
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20	25	98.75
أكثر من 10 سنوات	1	1.25	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss
الشكل رقم (7) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss
نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر 73.75% والنسبة المقدرة للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات هي 25% أما البقية فتتجاوز سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 1.25% وهذا يدل على أن الخبرة نسبية نوعا ما في المؤسسة و أن أغلب العمال لا يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة وهذا راجع إلى أن أغلب عمال هذه العينة من فئة الشباب.

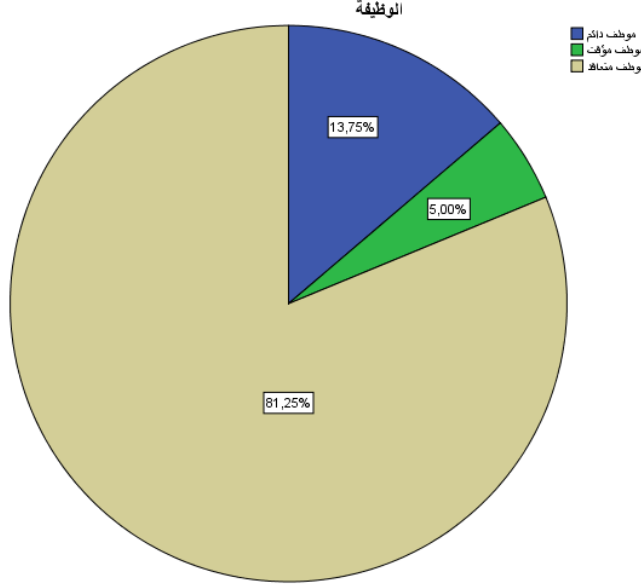
2. الوظيفة: يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
دائم	11	13.75	13.75
مؤقت	4	5	18.75
متعاقد	65	82.25	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (7) نلاحظ نسبة عالية من العمال المتعاقدين حيث يمثلون 81.25 % أي ما مقداره 65 شخصا من إجمالي حجم العينة، و 11 عاملا يعملون بنظام دائم أي ما نسبته 13.75 % من إجمالي العينة، أما بالنسبة للموظفين المؤقتين يمثلون 5% أي ما يعادل 4 أفراد من إجمالي حجم العينة، وهذا يرجع إلى طبيعة عقود الموظفين داخل الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

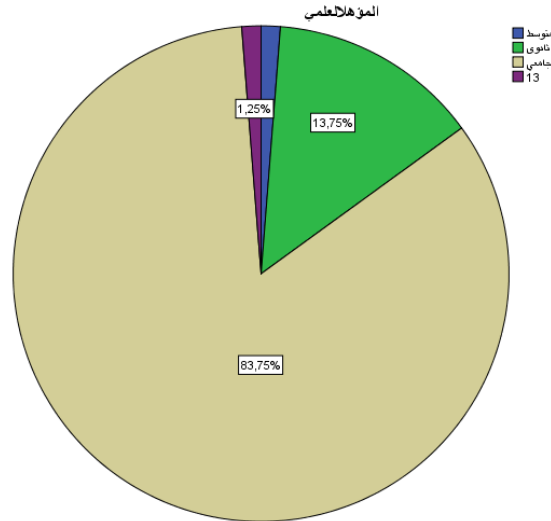
3. **المستوى التعليمي:** يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
متوسط	1	1.25	1.25
ثانوي	11	13.75	15
جامعي	68	85	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (9) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss من الجدول والشكل أعلاه يمكننا أن نرى أن هناك فرقا في النسبة المئوية للمستوى التعليمي، حيث يقدر بنحو 85% من الجامعيين، وهم من الشباب الموظفين الجدد، في إطار هيكل الشركة لمواردها وإعتمادها في التوظيف على أصحاب الكفاءات والمستويات العلمية، بما يضمن لها مستوى عالي من الكفاءة، يليها المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 13.75% بينما بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط 1.25%. إن هاته النسب تعبر عن استيعاب الشركة لكافة المستويات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات تحقيق أهدافها، وهو ما تدركه الإدارة العليا في آلية توظيف الموارد البشرية الخاصة بها.

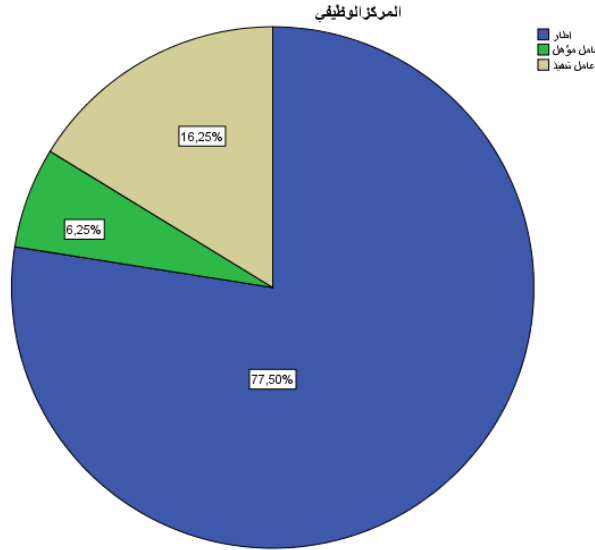
4. المركز الوظيفي: يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
إطار	62	77.5	77.5
عامل مؤهل	5	6.25	83.75
عامل تنفيذ	13	16.25	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (10) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss انطلاقاً من النتائج نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 77.50% وهي تمثل عمال الإطارات أي ما يعادل 62 شخصاً تليها نسبة عامل التنفيذ والتي تقدر بـ 16.25% أي ما يعادل 13 شخصاً، أما نسبة العمال المؤهلين فقدرت بنسبة 6.25% ما يعادل شخص واحد. ويرجع ذلك لسياسة الشركة التي تعتمد على قدرة حاملي الشهادات على توفير ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة و التغيير داخل الشركة مما يساعدها على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التدريب:

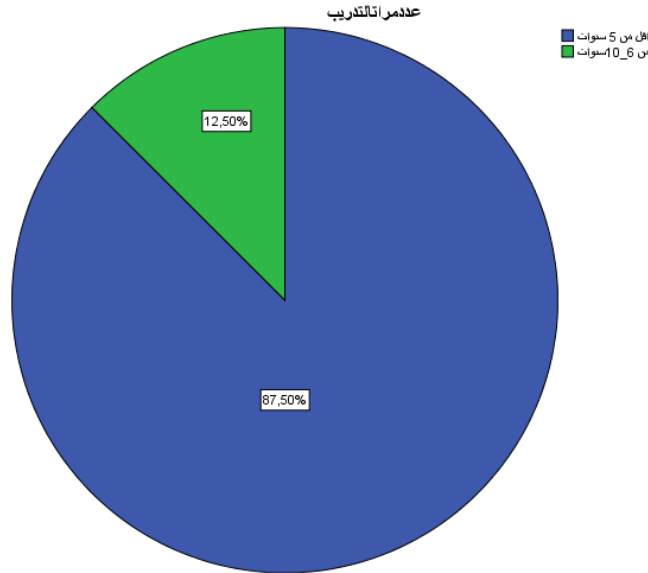
يبين الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب

عدد مرات التدريب	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية التراكمية
من 1 إلى 5 سنوات	70	87.5	87.5
من 6 إلى 10 سنوات	10	12.5	100
أكثر من 10 سنوات	0	0	100
المجموع	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (11) نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية العمال قد تلقوا تدريباً واحداً على الأقل وخمسة كحد أقصى بنسبة 87.5 % أي أن الشركة تضمن حصول الموظفين على الحد الأدنى من التدريب بعد الإلتحاق بالعمل، ثم تليها الفئة التي قامت بعدد دورات من 6 إلى 10 مرات بنسبة 12.5 أما الفئة التي قامت بدورات تدريبية أكثر من 10 مرات فكانت نسبتها 0% وهذا مرده حادثة الشركة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان

سنقوم بتحليل فقرات إستبيان للإجابة على أسئلة الدراسة حيث بعد استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإستبيان المتعلقة بالبرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية (تنمية المعارف والمعلومات وتنمية المهارات والقدرات والإتجاهات).

أولاً: محور البرامج التدريبية:

جدول رقم (19) نتائج الفقرات الخاصة بالبرامج التدريبية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يتم الاحتياج	0	0	0	51	29	4.36	0.484	موافق بشدة

									التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية ومتطلبات العمل الجديدة	
			36.25	63.75	0	0	0	%		
موافق بشدة	0.503	4.53	42	38	0	0	0	ت	يقوم بتصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة تتناسب مع الاحتياجات التدريبية	2
			52.5	47.5	0	0	0	%		
موافق بشدة	0.480	4.35	28	52	0	0	0	ت	مكان إجراء التبربي توفر على جميع التجهيزات اللازمة	3
			35	65	0	0	0	%		
موافق بشدة	0.490	4.39	31	49	0	0	0	ت	تعتمد المنظمة على مدربين مؤهلين للقيام بالعملية التدريبية	4
			38.75	61.25	0	0	0	%		
موافق بشدة	0.480	4.35	38	52	0	0	0	ت	يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي من خلال التغيرات التي تطرأ على العمل	5
			35	65	0	0	0	%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على البرامج التدريبية بالشركة القطرية الجزائرية للصلب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.39) وهو ينتمي إلى المجال (4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة وفق سلم ليكارت الخماسي، ويتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة حيث يبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.327) وهو أصغر من الواحد. مما يدل على عدم وجود تشتت وتباين في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور.

وفيما يلي شرح وتفسير لكل عبارة:

العبارة رقم 1: يرى أغلب المبحوثين بالموافقة أن الشركة تعتمد على مدربين مؤهلين للقيام بالعملية التدريبية فمن خلال نتائج العبارة رقم 1 يتبين أن أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 63.75% في حين تمثل الفئة التي توافق بشدة 36.25%، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.34) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة يتدربون تحت إشراف مدربين مؤهلين، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.484) وهي أصغر من (1) ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 2: نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (4.53) وهو ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة، مما يشير أن أغلب أفراد العينة ساعدهم التدريب الذي تلقوه في إنجاز المهمة، فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 52.5% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبياً 47.5%، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي (0.503) وهي أصغر من (1) مما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 3: تتعلق بمدى مواصلة الشركة تزويد العمال ببرامج تدريبية ذات صلة بالجودة، حيث تميل آراء المبحوثين إلى الموافقة على ذلك، حيث تميل النسبة الأكبر من أفراد العينة إلى الموافقة وذلك بنسبة قدره 86.4% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبياً 11.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.7%. نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.35) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن الشركة تزودهم ببرامج تدريبية ذات صلة بالجودة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.480) وهو أقل من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 4: والتي مفادها أنه يتم تدريب العمال على كيفية استخدام الآلات والمعدات بفعالية، حيث بلغ أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 88.1% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبياً والفئة غير موافقة 10.2% أما الفئة الغير موافقة فبلغت 1.7%، أما متوسط إجابات هذه العبارة والذي يساوي (4.39) الذي ينتمي إلى المجال (4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحوا يقومون بإدخال تحسينات مستمرة في مجال عملهم كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.490) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 5: تتعلق بمدى تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة للعمال، حيث تميل آراء المبحوثين إلى الموافقة على ذلك، حيث تميل النسبة الأكبر من أفراد العينة إلى الموافقة وذلك بنسبة قدره 94.9% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 5.1% نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.35) وهو ينتمي إلى المجال (4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على انه يتم تقييم البرامج التدريبية المقدمة لهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.480) وهو أقل من (1) الصحيح ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

ثانيا: محور تنمية الموارد البشرية:

1. تنمية المعارف والمعلومات:

جدول رقم(20): نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المعارف والمعلومات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تساهم الشركة على تحسين معارف ومعلومات العمال	0	0	0	30	50	4.63	0.487	موافق بشدة
		%	0	0	37.5	62.5			
2	تساعد الشركة العمال في المشاركة في حل مشاكلها	0	0	22	49	9	3.84	0.605	موافق
		%	0	0	61.25	11.25			
3	تساهم الشركة على تحسين القدرة على تبادل المعرفة والمعلومات بين الزملاء	0	0	5	56	19	4.18	0.522	موافق
		%	0	0	70	23.75			
4	تساعد الشركة في اكتساب القدرة على التفكير الايجابي	0	1	2	59	18	4.18	0.522	موافق
		%	0	1.25	73.75	22.5			
5	تساعد الشركة الافراد على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل	0	0	0	41	39	4.49	0.503	موافق بشدة
		%	0	0	51.25	48.75			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقون بان البرامج التدريبية تساهم في تنمية المعارف والمعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (4.26) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي تنتمي للمجال (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير

إلى الخيار موافق بشدة، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانسا وإتساقا مقبولين في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكمي للبعد (0.320) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في الإجابات الخاصة بأفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

وفي ما يلي تفسير النتائج لكل عبارة:

العبارة رقم 1: وتتعلق هذه العبارة بمدى تحسين المعارف والمعلومات لدى العمال، لاحظنا أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة بنسبة 100 %، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (4.63) والذي ينتمي إلى المجال (4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن معارفهم ومعلوماتهم في تحسن مستمر، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.487) وهي أقل من (1) مما يشير إلى تناسق وتجانس في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 2: يعتقد غالبية المجيبين على أنهم قادرين على المساهمة في حل المشاكل التي تواجه الشركة فمن خلال نتائج العبارة رقم (٢) نرى بوضوح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة بنسبة 72.5 % بينما الفئة التي توافق نسبيا تمثل 27.5% ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.84) والذي ينتمي إلى المجال (3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة لديهم آراء حول المشاركة في حل مشاكل الشركة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.605) وهي أقل من (1) ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 3: وتتعلق هذه العبارة بمدى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين القدرة على تبادل المعرفة والمعلومات بين العمال، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 93.75% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 6.25% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 0%، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.18) والذي ينتمي إلى المجال (3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على تبادل ونقل معارفهم ومعلوماتهم فيما بينهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.522) وهي أقل من (1) مما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 4: وتتعلق هذه العبارة بان البرامج التدريبية تساهم في اكتساب القدرة على التفكير. نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة تميل إلى الموافقة بنسبة مئوية قدرت ب 96.25% بينما الفئة التي توافق

نسبياً تمثل 2.5%، أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25%، ويتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (4.18) والذي ينتمي إلى المجال (3.41 إلى 4.20)، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن العمال أصبح لديهم القدرة على التفكير، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.522) وهي أصغر من (1) مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في ردود أفراد العينة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 5: والتي مفادها أن العمال أصبحوا قادرين على إبتكار أفكار جديدة في مجال عملهم، حيث بلغ أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 100% في حين تمثل نسبة الفئة التي توافق نسبياً والفئة غير موافقة 0%، يتضح لنا أن متوسط إجابات هذه العبارة يساوي (4.49) والذي ينتمي إلى المجال (4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن أعضاء العينة يتفقون على أنهم يبتكرون أفكاراً جديدة في مجال عملهم كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.503) وهي اصغر من (1) ما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

2. تنمية المهارات والقدرات:

جدول رقم (21): نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المهارات والقدرات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تساعد الشركة العاملين على اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ التي تحدث في مجال العمل	0	1	6	62	11	4.06	0.460	موافق
	%	0	1.25	7.5	77.5	13.75			
2	تساهم الشركة في تطوير القدرات الإبداعية عند العاملين	0	1	5	49	25	4.22	0.616	موافق بشدة
	%	0	1.25	6.25	61.25	31.25			
3	تساعد الشركة العاملين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة	0	0	3	49	28	4.31	0.542	موافق بشدة
	%	0	0	3.75	61.25	35			

4	تساعد الشركة العاملين في التغلب عن حالة التوتر الناجمة عن نقص المهارات	ت	0	1	12	60	7	3.91	0.532	موافق
		%	0	1.25	15	75	8.75			
5	تساهم الشركة في تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.	ت	0	0	3	66	11	4.10	0.409	موافق
		%	0	0	3.75	82.5	13.75			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بأن هناك تنمية للمهارات والقدرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (4.12) وهو متوسط يقع في المجال (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، مما يدب على اعتماد الشركة على بعد المهارات والقدرات بدرجة كبيرة في تنمية مواردها البشرية، كما يتضح من نتائج الجدول ن هناك اتساق وتجانس في ردود أفراد العينة حول هذه الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي بلغت (0.337) وهو أقل من الواحد. وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت وتباين في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي شرح وتفسير لكل عبارة:

العبارة رقم 1: تتعلق بمدى مساهمة البرامج التدريبية في تكوين القدرة على اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة التي تحدث في مجال عملهم، حيث تميل آراء المستجيبين إلى الموافقة على ذلك، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 91.25% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 7.5% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25%. نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.06) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة الحاصلة في مجال عملهم بالشركة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.460) وهو أقل من (1) مما يدل على وجود تناسق وتجانس في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 2: تتعلق بمدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير القدرات الإبداعية، حيث اتجهت آراء المبحوثين حول الموافقة على ذلك حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدره 92.5% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 6.25% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25%. ونلاحظ أن

المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (4.22) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة ما يبين أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت لديهم قدرات ومهارات جديدة في الشركة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري هي (0.616) وهو أقل من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 3: تتعلق بمدى مساهمة البرامج التدريبية في إكتساب مهارات وقدرات جديدة، حيث اتجهت آراء المبحوثين حول الموافقة على ذلك حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 96.25% في حين بلغت نسبة الفئة التي توافق نسبيا 3.75%، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.31) وهو ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يسعون لإكتساب مهارات وقدرات جديدة في مجال عملهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.542) وهو أقل من (1) الصحيح ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 4: يرى غالبية المبحوثين أن البرامج التدريبية ساعدتهم على التغلب على حالات القلق والتوتر بسبب نقص مهاراتهم وكذلك شعورهم بالنقص، وذلك بنسبة قدرها 83.75% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 15% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25% بملاحظة معدل الإجابات لهذه العبارة والذي يساوي (3.91) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية ساهمت في التقليل من توترهم الناجم عن نقص مهاراتهم وكذلك شعورهم بالنقص كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.532) وهي أقل من (1) ما يدل على وجود تجانس كبير في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 5: تتعلق بمدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، حيث تميل آراء المبحوثين إلى الموافقة على ذلك، حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 96.25% في حين بلغت نسبة الفئة التي توافق نسبيا 3.75%، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.10) وهو ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يسعون لإكتساب مهارات وقدرات جديدة في مجال عملهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.409) وهو أقل من (1) الصحيح ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

3. تنمية الإتجاهات:

جدول رقم (22): نتائج الفقرات الخاصة تنمية الإتجاهات:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تساهم الشركة في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال	0	1	9	66	4	3.91	0.455	موافق
		%	0	1.25	11.25	82.5	5		
2	تساعد الشركة على خلق روح الفريق الذي تقوم عليه تنمية الأفراد	0	0	7	67	6	3.99	0.405	موافق
		%	0	0	8.75	83.75	7.5		
3	تساهم الشركة من تقليل أخطاء العاملين	0	0	4	45	31	4.34	0.572	موافق بشدة
		%	0	0	5	56.25	38.75		
4	تساهم الشركة من تقليل الحوادث في العمل.	0	1	12	61	6	3.90	0.518	موافق
		%	0	1.25	15	76.25	7.5		
5	تسهل الشركة في توطيد العلاقة بين العاملين.	0	1	6	60	13	4	0.536	موافق
		%	0	1.25	7.5	75	16.25		
6	تساهم الشركة في خلق فرص للعاملين في تحقيق طموحاتهم المهنية.	0	0	6	51	23	4.21	0.567	موافق بشدة
		%	0	0	7.5	63.75	28.75		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بوجود تنمية الإتجاهات في إطار تنمية مواردها البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (4.06) وهو متوسط يقع في المجال (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق وفق سلم ليكرات الخماسي مما يدل على بعد الاتجاهات بدرجة مرتفعة في تنمية مواردها البشرية، ويتضح من نتائج الجدول أن إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة متسقة ومتجانسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.312) وهو أصغر من الواحد. وهذا يدل على عدم وجود تشتت وتباين في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي شرح وتفسير لكل عبارة:

العبارة رقم 1: وترتبط هذه العبارة بمدى مساهمة البرامج التدريبية في تغيير سلوكيات العمل لدى العمال، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 87.5%، في حين بلغت نسبة الفئة الموافقة نسبيا 11.25% بينما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25% وهي ضعيفة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.91) الذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون أن سلوكياتهم قد تغيرت، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.455) وهي أصغر من (1) ما يدل على عدم تباين وتشتت في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 2: وتتعلق هذه العبارة بان البرامج التدريبية تساعد في خلق روح الفريق الذي تقوم عليه تنمية الموارد. نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة تميل إلى الموافقة بنسبة 91.75% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 8.25%، ويتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.99) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20)، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن العمال أصبحت لديهم روح الفريق، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.405) وهي أصغر من (1) مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين بين إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 3: كما ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على مضمون هذه العبارة، فنتائج العبارة رقم 4 تبين ذلك، حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 95% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 5%، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.34) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم قللوا من الأخطاء والحوادث في العمل كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.572) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 4:

كما ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على مضمون هذه العبارة، فنتائج العبارة رقم 5 تبين ذلك، حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 91.25% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 7.5%، أما الفئة الغير موافقة بلغت نسبتها 1.25%، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.06) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم قللوا من والحوادث في العمل كما نلاحظ أن قيمة

الانحراف المعياري تبلغ (0.536) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 5: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.90) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم أي تغيير في طريقة المعاملة في العلاقات فيما بينهم، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 83.75% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 15% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 1.25% كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.518) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم 6: ذهب آراء الباحثين على الموافقة على مضمون العبارة المتعلق بمدى مساهمة البرامج التدريبية في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم نحو مهنتهم ومؤسستهم. النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 91.25% في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 7.5% أما الفئة الغير موافقة بلغت نسبتها 1.25% ونلاحظ كذلك أن معدل الإجابات لهذه العبارة يساوي (4.21) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.21 إلى 5) يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت لديهم فرص لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.567) وهي أصغر من (1) ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

الجدول رقم (23) المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لتنمية الموارد البشرية

التقييم	الانحراف الكلي	المتوسط الكلي	الأبعاد	المصدر:
من إعداد	0.320	4.26	تنمية المعارف والمعلومات	المصدر:
بالاعتماد	0.337	4.12	تنمية المهارات والقدرات	الطالب
مخرجات	0.312	4.06	تنمية الاتجاهات	على
النتائج	0.231	4.14	تنمية الموارد البشرية	spss
معظم أفراد				تظهر
				أعلاه أن

عينة الدراسة مهتمون للغاية بموافقة لتنمية المعارف والمعلومات وهذا ما جاء في البعد الأول، كما

يعيرون اهتماما لتنمية القدرات والمهارات بموافقة وهذا ما توضحه العبارات الخمس في البعد الثاني، كما يهتمون بتنمية الإتجاهات بموافقة مرتفعة وهذا ما تبرزه العبارات الخمس في البعد الثالث وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير عمالها.

يتضح لنا بأن أفراد العينة بالشركة القطرية الجزائرية للصلب موافقون على وجود تنمية الموارد البشرية حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.14) يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس Likert الخماسي والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس و اتساق مقبولين في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.237) وهي أصغر من (1) ما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول محتويات هذا المحور.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثالث التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية، محور البرامج التدريبية، ومحور تنمية الموارد البشرية. يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة العلاقة بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية في الشركة القطرية الجزائرية للصلب من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية معتمدين في ذلك على ما تم استخراجها من الدراسة بواسطة spss، حيث توجد فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل فرضية على حدا باعتماد قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لإختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات عند مستوى المعنوية (0.05)"، تم استخدام كل من معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية (sig) وباعتماد عمى قاعدة القرار التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات عند مستوى المعنوية (0.05).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات عند مستوى المعنوية (0.05).

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار كل من معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية (sig) لإختبار الفرضية:

الجدول رقم (24) إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
H1	0.408	0.000	مقبول
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss أنظر الملحق رقم (5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر ب (0.408) وهو ينتمي إلى المجال (من 0.30 إلى 0.49) أي أن هناك ارتباط متوسط بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات وهو دال إحصائياً، وهذا ما توضحه القيمة الاحتمالية والتي قدرت ب (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية والقائلة بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات عند مستوى المعنوية (0.05)"، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات عند مستوى المعنوية (0.05)".

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات عند مستوى المعنوية (0.05)"، تم استخدام كل من معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية (sig) على قاعدة القرار التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات عند مستوى المعنوية (0.05).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات عند مستوى المعنوية (0.05).

يوضح الجدول التالي نتائج إختبار كل من معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية (sig) لإختبار الفرضية

الجدول رقم (25) إختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الفرضية
مرفوض	0.975	0.004	H1
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss أنظر الملحق رقم (5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر ب (0.004) وهو ينتمي إلى المجال (من 0 إلى 0.29) أي أن هناك إرتباط ضعيف بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات وهو غير دال إحصائياً، وهذا ما توضحه القيمة الاحتمالية والتي قدرت ب (0.975) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية القائمة بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات عند مستوى المعنوية (0.05)". ورفض الفرضية البديلة والقائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات عند مستوى المعنوية (0.05)".

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الإتجاهات عند مستوى المعنوية (0.05) تم إستخدام كل من معامل الإرتباط والقيمة الإحتمالية (sig) على قاعدة القرار التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الإتجاهات عند مستوى المعنوية (0.05).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الإتجاهات عند مستوى المعنوية (0.05).

يوضح الجدول التالي نتائج إختبار كل من معامل الإرتباط والقيمة الإحتمالية (sig) لإختبار الفرضية

الجدول رقم (26) إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الفرضية
مقبول	0.006	0.304	H1
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss أنظر الملحق رقم (5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر ب (0.304) وهو ينتمي إلى المجال (من 0.30 إلى 0.49) أي أن هناك ارتباط متوسط بين البرامج التدريبية وتنمية الاتجاهات وهو دال إحصائياً، وهذا ما توضحه القيمة الاحتمالية والتي قدرت ب (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تم قبول الفرضية البديلة والقائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الإتجاهات عند مستوى المعنوية (0.05)"، ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الإتجاهات عند مستوى المعنوية (0.05)".

إختبار الفرضية الرئيسية:

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)"، تم استخدام كل من معامل الارتباط والقيمة الإحتمالية (sig) على قاعدة القرار التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

يوضح الجدول التالي نتائج إختبار كل من معامل الارتباط والقيمة الإحتمالية (sig) لإختبار الفرضية

الجدول رقم (27) إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الفرضية
مقبول	0.003	0.329	H1
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss أنظر الملحق رقم (5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر ب (0.329) وهو ينتمي إلى المجال (من 0.30 إلى 0.49) أي أن هناك ارتباط متوسط بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية وهو دال إحصائياً، وهذا ما توضحه القيمة الاحتمالية والتي قدرت ب (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تم قبول الفرضية البديلة والقائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية

وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)، ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)".

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تقديم وتحليل نتائج المقابلة و الاستبيان التي تم توزيعه على أفراد العينة، وقد تضمن الإستبيان قسمين، حيث القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني يحتوي على محورين ، المحور الأول يشمل البرامج التدريبية أما المحور الثاني فقد اشتمل على تنمية الموارد البشرية.

بعد جمع المعلومات وتحليلها حسب متطلبات الدراسة بمساعدة برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss قمنا بتحليل فقرات الاستبيان وفق أساليب إحصائية مختلفة من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ما إلى ذلك، تم التوصل لمعرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية من خلال الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.

الخاتمة

من خلال دراسة بحثنا تبين مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية الذي يعد رأسمال بشري وفكري تعتمد عليه المؤسسة لإكتساب الميزة التنافسية.

إذ يعتبر التدريب إستثمار مريح في حد ذاته، فهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف محددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة معالجة مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية ويتجلى ذلك من خلال مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات، القدرات والمهارات، الاتجاهات لدى موظفي الشركة القطرية الجزائرية للصلب.

تمت دراستنا وفقا للفرضيات والأهداف المسطرة والمنهج الوصفي الكمي المعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. تمكنا من الوصول إلى عدّة نتائج نوجزها كما يلي:
نتائج الدراسة:

بإتباع سياق منهجي تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي نقدمه بشكل يمكننا من تقديم النتائج النظرية والتطبيقية كالتالي:

أولا النتائج النظرية:

- تتجسد أهمية التدريب في ثلاثة جوانب مهمة، بعضها يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يتعلق بالموظفين، ومنها ما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية.
- تركز إدارة الموارد البشرية على تدريب موظفيها دراية منها على أهمية وضرورة تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعتبر التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد المهارات والمعارف التي تساعدهم على تحقيق الأهداف، كما يجب أن يرتبط التدريب بطبيعة العمل ويتوافق مع سياسات وخطط المنظمة.

- يعتمد التدريب على مجموعة متنوعة من الأساليب منها: التلمذة الصناعية، المؤتمرات،

التعليم.. الخ

- تتمثل أبعاد تنمية الموارد البشرية في: تنمية المعارف والمعلومات، المهارات والقدرات، والاتجاهات.

- تنمية الموارد البشرية هي عملية إستراتيجية وعملية تعلم مستمرة.

- يختلف التدريب حسب مرحلة التوظيف ونوع العمل وحسب المكان، والمنظمة تختار نوع التدريب الذي يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية وأنشطتها.
- الهدف من عملية التدريب هو تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإحداث تغيير في سلوكهم وتعديل إتجاهاتهم لأداء وظائفهم بشكل أفضل.
- أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها، فهو يمثل رأس مال بشري.

ثانيا النتائج التطبيقية:

- توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية كمتغير مستقل تساهم في تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع بدرجة متوسطة وذلك بعامل ارتباط قدره 0.329.
- يتمثل دور البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة في تنمية كل من: المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات، في حين لم نسجل أثرا على تنمية المهارات والقدرات.
- تقوم الشركة بتوظيف حاملي الشهادات بالدرجة الأولى.
- إهتمام الشركة بفئة الشباب التي تمثل الدعامة الأساسية لها.
- تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية للموظفين.
- تعتمد الشركة بشكل كبير على التدريب خارج موقع العمل باعتماده على مراكز متخصصة في ذلك.
- تعتمد المؤسسة على التدريب قبل التوظيف وبعده وأثناء العمل.

إختبار الفرضيات:

- تساهم البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي انه هناك ارتباط متوسط قدر ب(0.329) بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية وهو دال إحصائيا، وهذا ما وضحته قيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب (sig= 0.003) وهي أقل من قيمة الدلالة (0.05). لذلك فإننا نقبل الفرضية H1 والتي تنص على: "تساهم البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)".

• تساهم البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي انه هناك ارتباط متوسط قدر ب(0.408) بين البرامج التدريبية وتنمية المعارف والمعلومات وهو دال إحصائياً، وهذا ما وضحته قيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة (0.05). لذلك فإننا نقبل الفرضية H1 والتي تنص على: "تساهم البرامج التدريبية في تنمية المعارف والمعلومات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)"

• لا تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي انه هناك ارتباط ضعيف قدر ب(0.004) بين البرامج التدريبية وتنمية المهارات والقدرات وهو غير دال إحصائياً، وهذا ما وضحته قيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب (0.975) وهي أكبر من قيمة الدلالة (0.05). لذلك فإننا نقبل الفرضية H0 والتي تنص على: "لا تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات والقدرات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)".

• تساهم البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي انه هناك ارتباط متوسط قدر ب(0.304) بين التدريب وتنمية الإتجاهات وهو دال إحصائياً، وهذا ما وضحته قيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب (0.006) وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05). لذلك فإننا نقبل الفرضية H1 والتي تنص على: "تساهم البرامج التدريبية في تنمية الإتجاهات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)".

إقتراحات الدراسة:

في خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض المقترحات التي تسهم في تطوير إستراتيجية التدريب وتجعلها أكثر نجاعة وفعالية ومن بين هذه الاقتراحات نذكر:

- يجب على الشركة أن تضع برامج تدريبية وبصفة مستمرة تلازم الفرد منذ دخوله إلى غاية خروجه من العمل.
- إعداد برامج تدريبية باللغة المناسبة للمتدربين.
- يجب تقديم حوافز مادية لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال المشاركة في دورات تدريبية ومنح شهادات التقدير أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي لتحفيزه على الإبداع والمبادرة.
- اعتماد معايير واضحة في تقييم البرامج التدريبية كمعرفة رد فعل المتدرب نحو البرنامج

التدريبي.

● الإعراف بان التدريب لا يقتصر على مستوى إداري معين أو مجموعة محددة، دون الفئات الأخرى وإنما إعتباره شاملا لجميع العاملين وجميع المستويات الإدارية والفئات المهنية وبالتالي توفير الفرص لجميع الفئات.

● وضع برامج تدريبية متخصصة ومنتظمة ومستمرة، وتطبيقها على العاملين في جميع المستويات الوظيفية.

● العمل على تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد في خدمة المستفيدين.

● لا بد أن تتناسب فترة التدريب مع طبيعة موضوع التدريب حتى يتمكن المتدربين من الاستفادة الكاملة من التدريب.

آفاق الدراسة:

نرجو أن نكون قد وفقنا في دارستنا لهذا الموضوع، كما أن وقوفنا عند هذا الحد لا يعني أن دارستنا غطت جميع جوانب الموضوع بكل أبعاده ولهذا نقترح بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية:

❖ دور مراحل العملية التدريبية في تنمية الموارد البشرية.

❖ البرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء.



المراجع:

الكتب العربية:

1. أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004.
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطنى، 2010.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
6. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة ، دون طبعة ، جمهورية مصر العربية، 2007.
7. بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، 2011.
8. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية 2010.
9. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
10. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
12. حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
13. خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2007.
14. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد، الشروق، عمان، 2000.

15. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

16. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003.

17. عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

19. عصام حيدر، التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

20. عصام عطا الله حسين الخليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.

21. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.

22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر، عمان، 2005.

23. مصطفى مصطفى كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، دار النشر غير مبين، 2018.

24. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2006.

25. يوسف حجيم الطائي، الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

الرسائل الجامعية:

1. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة – ولاية ادرار)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة خيضر ولاية ادرار، 2015.

2. إيمان بيوض، لونيس سارة، أثر التدريب في أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، 2021.

3. باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، 2007.
4. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
5. بولودان محمد عبد اللية زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2018.
6. خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب – سعيدة)، رسالة ماجستير منشورة، كلية علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2011.
7. مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة بسكرة 2015. نجوى فلكاوي، :تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبير بسطيف، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، 2021.
8. نبيلة بومرداس، دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية ،مذكرة ماستر تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي 2017.
9. نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريب للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، مذكرة دكتوراه ، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
10. وهيبه سراج، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة كلية علوم اقتصاد والعلوم التجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

المجلات:

1. إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب، اثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة ميدانية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم) المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 04 العدد 01، 2018.
2. براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، بدون سنة النشر.
3. بن نذير نصر الدين، بعليش فائزة، أثر إستراتيجية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة)، مجلة التنمية والاقتصاد، المجلد 3، العدد الأول 2015.
4. حسين بركاني، شرحبيل احمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد الثالث ، 2017.
5. حسينة بلهي، التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، 2017.
6. خلفون فضيلة. عبد العزيز سلمى عشبة، التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية (دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة)، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول ، 2016.
7. خنايف محمد ، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر 5 ، والتعاون الدولي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية جامعة البليدة 2 الجزائر، المجلد 15، العدد الثاني، 2020.
8. عيدان، أحمد، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 2 العدد 3.
9. يحضيه سملاي، تحليل الإطار المفاهيمي الوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد الخامس ، 2020.
10. وسيلة مناعي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد2، 2019.



قائمة الملاحق:

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
129	دليل المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية	01
130	استمارة الاستبيان العلمي الموزع على عمال الشركة	02
135	معامل الثبات الفا كرونباخ	03
137	المتوسط والانحراف المعياري	04
138	اختبار الفرضيات	05

المصدر: من إعداد الطالب

الملحق رقم 1: دليل المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية:

1. يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، هل تتبنى مثل هذا المفهوم في مؤسستك؟ إذا كانت الإجابة بنعم: ما هي الأساليب المستخدمة في ذلك؟
2. التدريب رهان على المستقبل، ما رأيك؟
3. هل يوجد برنامج تدريبي سنوي أو حتى ثلاثي أو سداسي ومن يديره؟
4. أي فئة تعتقد أن لها الأولوية؟ مدراء، الإطارات، جميع المستخدمين.
5. هل تتم عملية تحديد احتياجات تدريب العمال؟
6. هل البرنامج التدريبي داخلي أم خارجي أم كلاهما؟
7. هل تأخذ إدارة الشركة في الاعتبار الدورات التدريبية والبرامج عند ترقية العمال؟
8. هل تقدم المؤسسة حوافز مادية للعمال خلال التدريب؟
9. هل هناك عملية لتقييم برامج التدريب ومن المسؤول؟
10. يتم تقسيم المستوى التنظيمي حسب الوقت وفقاً لنوع الفرد وخصوصية منصب العمل. برأيك، هل التدريب يحسن من جودة الموارد البشرية في المنظمة؟ ما هي نصيحتك؟
11. هل المشاركون في التدريب راضون عن البرنامج التدريبي؟
12. هل يمكن التنازل عن التدريب؟ إذا كانت الإجابة بنعم: ما هو اقتراحك؟
13. كيف يؤثر التدريب على المنظمة؟ زيادة الإنتاجية، تحقيق رضا العملاء، تحسين جودة المنتج.

الملحق رقم(02):

يمثل استمارة الاستبيان العلمي الموزع على عمال مديرية الشركة القطرية الجزائرية للصلب
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

استمارة إستبيان علمي

أخي العامل , أختي العاملة لدى مصالح مديرية الشركة القطرية الجزائرية للصلب
تحية عطر منا إليكم...

أما بعد: من أجل إتمام متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة العلمية التي تحتوي على أسئلة ميدانية، معرفة أجوبته الموضوعية تفيدنا في معرفة مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية للشركة القطرية الجزائرية للصلب ... وبما أنكم الادري بالوقائع الميدانية لمحيط عملكم، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة.

تحتوي هذه الاستمارة على جزئين يتعلق الأول بالبيانات الشخصية و الوظيفية (السن، الحالة الاجتماعية، الاقدمية في العمل...)، فيما يتعلق الجزء الثاني بمحاور الاستبيان.

نقدم لكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي نتوقع منكم الإجابة عليها بدقة وموضوعية، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية بناءً على ما يتفق مع وجهة نظركم، حيث أن صحة النتائج تعتمد إلى حد كبير على صحة إجاباتكم. ونؤكد لكم أن الآراء التي ستعبرون عنها ستبقى سرية تمامًا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب

- د. لراس شفيقة

- ركيمة زكرياء

شكرا لكما مسبقا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

أقل من 25 سنة

من 25-35 سنة

من 36-50 سنة

أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

أخرى

الاقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الوظيفة:

موظف دائم

موظف مؤقت

موظف متعاقد

المؤهل العلمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

المركز الوظيفي:

إطار

عامل مؤهل

عامل تنفيذ

عدد مرات التدريب:

من 1-5 مرات

من 6-10 مرات

أكثر من 10 مرات

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) في الخانة التي توافق رأيك:

المحور الأول: البرامج التدريبية:

الرقم	العبرة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية ومتطلبات العمل الجديدة					
02	يقوم تصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة تتناسب مع الاحتياجات التدريبية					
03	مكان إجراء التدريبي توفر على جميع التجهيزات اللازمة					
04	تعتمد المنظمة على مدربين مؤهلين للقيام بالعملية التدريبية					

					05	يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي من خلال التغيرات التي تطرأ على العمل
--	--	--	--	--	----	--

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية:

البعد الأول: تنمية المعارف والمعلومات:

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساهم الشركة على تحسين معارف ومعلومات العمال					
02	تساعد الشركة العمال في المشاركة في حل مشاكلها					
03	تساهم الشركة على تحسين القدرة على تبادل المعرفة والمعلومات بين الزملاء					
04	تساعد الشركة في اكتساب القدرة على التفكير الايجابي					
05	تساعد الشركة الأفراد على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل					

البعد الثاني: تنمية المهارات والقدرات:

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساعد الشركة العاملين على اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ التي تحدث في مجال العمل					
02	تساهم الشركة في تطوير القدرات الإبداعية عند العاملين.					
03	تساعد الشركة العاملين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة .					



					04	تساعد الشركة العاملين في التغلب عن حالة التوتر الناجمة عن نقص المهارات .
					05	تساهم الشركة في تنمية مهاراتها التعامل مع الآخرين.

البعد الثالث: تنمية الاتجاهات:

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساهم الشركة في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال					
02	تساعد الشركة على خلق روح الفريق والذيقومعليه تنمية الأفراد					
03	تساهم الشركة من تقليل أخطاء العاملين					
04	تساهم الشركة من تقليل الحوادث في العمل.					
05	تسهل الشركة في توطيد العلاقة بين بين العاملين.					
06	تساهم الشركة في خلق فرص للعاملين في تحقيق طموحاتهم المهنية.					

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (03) معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	16

معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	21

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية المعارف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,568	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية القدرات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية الاتجاهات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	6

الملحق رقم (04) المتوسط والانحراف المعياري
المتوسط والانحراف الكلي

Statistiques

		var01	var02	var03	var04
N	Valide	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,2373	4,1153	3,9763	4,2271
Ecart-type		,34536	,38810	,37890	,40930

المتوسط والانحراف الخاص بمحور البرامج التدريبية

Statistiques

		?1_?1	?1_?2	?1_?3	?1_?4	?1_?5
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,36	4,53	4,35	4,39	4,35
Ecart-type		,484	,503	,480	,490	,480

المتوسط والانحراف الخاص بمحور تنمية الموارد البشرية
المتوسط والانحراف الخاص ببعيد تنمية المعارف والمعلومات

Statistiques

		?2_?1	?2_?2	?2_?3	?2_?4	?2_?5
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,63	3,84	4,18	4,18	4,49
Ecart-type		,487	,605	,522	,522	,503

المتوسط والانحراف الخاص ببعء تنمية القدرات والمهارات

Statistiques

		?3_?1	?3_?2	?3_?3	?3_?4	?3_?5
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,06	4,22	4,31	3,91	4,10
Ecart-type		,460	,616	,542	,532	,409

المتوسط والانحراف الخاص ببعء تنمية الاتجاهات

Statistiques

		?4_?1	?4_?2	?4_?3	?4_?4	?4_?5	?4_?6
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,91	3,99	4,34	3,90	4,06	4,21
Ecart-type		,455	,405	,572	,518	,536	,567

الملحق رقم (05) اختبار القرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,408 ^a	,167	,156	,29442

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,351	1	1,351	15,582	,000 ^a
	Résidu	6,761	78	,087		
	Total	8,112	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

b. Variable dépendante : var02

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,506	,446		5,623	,000
	var01	,399	,101	,408	3,947	,000

a. Variable dépendante : var02

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,004 ^a	,000	-,013	,33967

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,001	,975 ^a
Résidu	8,999	78	,115		
Total	9,000	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

b. Variable dépendante : var03

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,139	,514		8,050	,000
var01	-,004	,117	-,004	-,031	,975

a. Variable dépendante : var03

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,093	,081	,29938

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,714	1	,714	7,969	,006 ^a
Résidu	6,991	78	,090		
Total	7,705	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

b. Variable dépendante : var04

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,793	,453		6,164	,000
var01	,290	,103	,304	2,823	,006

a. Variable dépendante : var04

اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,329 ^a	,108	,097	,22021

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,458	1	,458	9,446	,003 ^a
	Résidu	3,782	78	,048		
	Total	4,240	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), var01

b. Variable dépendante : var005

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,777	1	,777	12,895	,001 ^a
	Résidu	3,433	57	,060		
	Total	4,210	58			

a. Valeurs prédites : (constantes), var04

b. Variable dépendante : var05

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,124	,333		9,372	,000
	var01	,232	,076	,329	3,073	,003

a. Variable dépendante : var005