



جامعة قاصدي مرباح-ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان علوم اقتصادية, علوم التسيير, علوم تجارية

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور التدريب في تنمية رأس مال البشري

دراسة ميدانية لكلية علوم تسيير وكلية علوم الإنسانية جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة

من إعداد الطلبة: قمو نور إيمان كادي كريمة

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ 19/06/2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
مناقشا

د/باديس بخلوة (أستاذ، جامعة ورقلة)  
د/آسية قمو (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)  
د/أسماء يوسف (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان علوم اقتصادية, علوم التسيير, علوم تجارية

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور التدريب في تنمية رأس مال البشري  
دراسة ميدانية لكلية علوم تسيير وكلية علوم الإنسانية جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة \*

من إعداد الطلبة: قمو نور إيمان كادي كريمة

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ 19/06/2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
مناقشا

د/باديس بخلوة (أستاذ، جامعة ورقلة )  
د/آسية قمو (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة )  
د/أسماء يوسف (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)

السنة الجامعية: 2022-2023

## إهداء

إلى روح من انجبتني الى هذه الدنيا وفارقتنا و انا في اول العمر أمي رحمها الله  
إلى روح امي الثانية التي اعتنت بي وكانت نعم الام والحبيبة والصديقة جدتي تغمدها الله برحمته  
الى من عمل من اجلي وصرف عليا ماله لأنهل من ينبوع العلم بمختلف أطواره ومؤسسته الى ابي الغالي  
ادامه الله علينا وبارك لنا في عمره.  
الى كل اخوتي من كبيرهم الى الاوسط وحتى الصغير منهم.  
الى كل فرد في العائلة وخاصة المشاغبين الصغار اللذين ملؤ حياتنا بهجة وفرحة.  
الى كل من يعرفني احبابي اصدقائي ....

اهدي هذه السطور المتواضعة التي تحكي في طياتها حاملة في طياتها قصة طالبة تابرت من اجل ان  
تحقق هدفها.

الطالبة: قمو نور الايمان

شكر و عرفان



نحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه و اشكره على ان وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع راجيا ان يكون عملا متقبلا ونافعاً.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى المشرفة على هذه المذكرة الاستاذة الفاضلة "قمو آسية" التي شجعتنا وتابعتنا باستمرار وكانت حقا نعم الموجهة و الناصحة وكانت خير استاذة وهذا ما ساعدنا على اتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني شكر الاستاذ الدكتور "قندوز عبد القادر" الذي ساهم في التوجيه و اتمام هذا العمل

دون ان ننسى جميع الأساتذة والمعلمين الذين كان لهم الفضل في تكويننا من مرحلة التعليم الابتدائي إلى ما نحن عليه الآن.

أعضاء لجنة المناقشة الذين عملوا على اخراج العمل في أحسن حلة من خلال نصائحهم، وتوجيهاتهم وحتى انتقاداتهم.

الى كل من كان له فضل في هذا الانجاز من قريب او من بعيد.

الى هؤلاء جميعا اقول لهم جزاكم الله خير الجزاء

## المخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التدريب في تنمية الرأس المال البشري وقد اخترنا جامعه قصدي مرباح -ورقلة- لتكون محل الدراسة حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجه إشكاليه الموضوع والمتمثلة في إلى أي يمكن أن تساهم عمليه التدريب في تنمية الرأس المال البشري؟ اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها في المقابله الشخصيه لأصحاب الاختصاص لجامعه قصدي مرباح بالاضافة إلى الوثائق المقدمه من طرف مديره الجامعه كذلك،بالإضافة إلى الإستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينه والمتمثلة في الأساتذة و الإداريين. أظهرت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تنمية الرأس المال البشري من خلال تنمية المعارف وتطوير مهارات الأفراد وحسن إستغلال الطاقات. و لأجل هذا تلجأ كل المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة كونه يعتبر أحد وسائل التطوير لرأس المال البشري، التي يعتمد عليها في رفع كفاءة الوظيفة للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** تدريب، تحديد إحتياجات،مرحلة تصميم،مرحلة تنفيذ،مرحلة تقييم رأس المال البشري،مهارات معارف،خبرات إبتكار .

### Summary

This study aims to know the role of training in the development of human capital, and we have chosen the University of Qassidi Merbah and Ouargla to be the subject of the study.

In our study, we relied on the descriptive approach, and the tools that we used in the personal interview were the specialists of the University of Qassidi Merbah, in addition to the documents provided by the university directorates as well, in addition to the questionnaire that was distributed to the sample individuals, which are professors and administrators This study showed us that training works to develop human capital by developing the knowledge and skills of individuals and making good use of energies. For this reason, all institutions resort to applying the training policy in sequential and regular stages, as it is considered one of the means of developing human capital on which it depends in raising Job efficiency of employees.

**Keywords:** training, human capital Determining needs, design phase, implementation phase, evaluation phase Knowledge skills, innovation experiences.

IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس مال البشري	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : الإطار النظري لتدريب
3	المطلب الأول :تعريف ، أنواع وعناصر التدريب
8	المطلب الثاني :مبادئ التدريب و أساليبه
14	المطلب الثالث :أهمية التدريب وأهدافه
18	المطلب الرابع : متطلبات ومراحل عملية التدريب
20	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري
21	المطلب الأول : تاريخ رأس المال البشري
22	المطلب الثاني :مفهوم رأس مال البشري وأهميته
26	المطلب الثالث : خصائص وعناصر رأس المال البشري وتصنيفاته
31	المطلب الرابع :علاقة التدريب بتنمية رأس مال البشري
31	المبحث الثالث :الدراسات السابقة حول دور التدريب برأس المال البشري
32	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب
36	المطلب الثاني :الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية رأس مال البشري
38	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تدريب رأس المال البشري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية المجتمع والعينة
50	المطلب الثاني : أداة الدراسة الميدانية والمقياس المستخدم
52	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
53	المطلب الرابع: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

55	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
55	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الأول
61	المطلب الثالث: تحليل أبعاد المحور الثاني: رأس المال البشري
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
66	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
67	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة
72	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	أنواع التدريبات	01.01
12	خصائص (مزيا وعيوب) بعض أساليب التدريب	02.01
30	فئات رأس مال البشري	03.01
38	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة	04.01
47	صايات أساتدة وإدارين في الكلية لموسم الجامعي 2020.2021	01.02
52	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	02.02
53	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	03.02
54	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	04.02
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05.02
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	06.02
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07.02
58	توزيع عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية التي قمت بها	08.02
60-59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	09.02



61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني	10.02
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	11.02
63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني	12.02
64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني	13.02
65	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	14.02
66	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	15.02
67	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	16.02
68	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17.02
69	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	18.02
69	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(19.2)

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	معادلة حول الحد الأدنى لمعنى التدريب	01.01
16	أهمية التدريب	02.01
19	مراحل عملية التدريب	03.01
24	معادلة رأس مال البشري	04.01
28	عناصر رأس مال البشري	05.01
48	الهيكل التنظيمي لجامعة قاصدي مرباح " ورقلة "	01.02
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02.02

57	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	03.02
59	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	04.02
70	ملخص نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	05.02

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استمرار الاستبيان	01
84	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان	02
85	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	03
86	نتائج توزيع عينة الدراسة	04
87	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	05
89	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	06
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	07
91	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	08
92	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	09
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	10
93	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	11
94	وثائق مقدمة من جامعة ورقلة	12



# مقدمة

## 1. توطئة:

يعتبر رأس المال البشري أهم ثروة مجتمعية لدى كافة الدول، والتي يتوقف رقيها على مدى استثمارها لتلك الثروة. فلا توجد دولة لا تحوي على الثروة البشرية أيا كان حجمها. لذلك أصبح العالم بأسره يهتم بإدارة الموارد البشرية. وبهذا أصبح موضوع رأس المال البشري أحد أهم الإهتمامات التي تشغل بال الإقتصاديين و الإجتماعيين بدرجة كبيرة. والذي يشكل ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات والدول المنشودة إليها على حد سواء، هذا الأخير يعتبر أهم مورد من موارد المنظمة وأصل من أصولها باعتباره الوسيلة والأداة الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية. وكذا التنمية الإقتصادية والإجتماعية لأي مجتمع وللحفاظ عليها لابد من الإشارة لأهم عنصر ألا وهو التدريب بوصفه إستثمارا بشريا ضروري لتنمية الأداء والتطوير. وباعتبارها الدعامة والقوة الدافعة لإكتساب الأفراد القدرات والمهارات والمعارف الجديدة التي تتلائم مع متطلبات أهدافهم. وتظهر أهمية التدريب بإرتباطه بإستراتيجية الدول وتطلعاتها المستقبلية والعمل على إشباعها من خلال نظام تدريب مرن قابل لتعديل والتطوير تبعاً لمستجدات والتطورات المتلاحقة وعليه أصبح التدريب وظيفة من أهم وظائف الإستثمار، والتي يكون عائدها على الفرد من خلال إكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد و إتجاهات.

1. الإشكالية الرئيسية : واستنادا لما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة ككلية علوم إنسانية، وعلوم تسيير؟

لدراسة هذا الموضوع وإلقاء مزيد من الضوء عليه، نميل إلى طرح إشكاليات فرعية تساعد في تحليل الموضوع أكثر، على النحو التالي:

- هل يساهم التدريب في تنمية معارف الموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة و إداريي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  - هل يساهم التدريب في تنمية مهارات الموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة وإداريي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  - هل يساهم التدريب في تنمية الإبتكار والتجديد للموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة وإداريي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  - هل يساهم التدريب في تنمية خبرات الموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة وإداريي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. فرضيات الدراسة : بناءً على الإشكالية والأسئلة الفرعية المقترحة، تم صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** يساهم التدريب في تنمية معارف الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**الفرضية الثانية :** يساهم التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**الفرضية الرابعة :** يساهم التدريب في تنمية الإبتكار والتجديد للموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**الفرضية الثالثة :** يساهم التدريب في تنمية خبرات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### 3. اهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى مايلي :

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بتنمية رأس المال البشري والتدريب.
- توسع فهم موضوع التدريب من خلال التطرق لمفهومه ومحدداته ومحاولة إبراز الصلة التي تربطه برأس المال البشري.
- إبراز أهمية التدريب في إثراء رأس المال البشري.
- محاولة ربط موضوع الدراسة بالواقع الإقتصادي الجزائري.
- دراسة وتحليل وقياس أثر النشاط التدريبي على تطوير رقي رأس المال البشري.

### 4. اهمية الدراسة : تظهر أهمية الدراسة في دور التدريب في تنمية وتعظيم رأس المال البشري

يساعد التدريب في إكتساب مهارات وخبرات جديدة التي بدورها تساهم في تنمية رأس المال البشري.

كما تمكن أهمية الدراسة التطبيقية من معرفة المستوى الفعلي لتدريب أثره على رأس المال البشري في الجامعات "جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية علوم تسير وعلوم إنسانية "

تسليط الضوء على أهم عنصر "العنصر البشري " الذي يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات والشعوب.

كثرة إهتمامات الباحثين والمفكرين لموضوع التدريب ومحاولة إبراز دوره وأهميته في تثمين رأس المال البشري.

5. أسباب إختيار الموضوع : وتنقسم إلى أسباب :

1.5. ذاتية : الرغبة والإصرار في الإطلاع والبحث على التدريب ودوره في تحسين وتطوير رأس المال البشري، من خلال البحوث والدراسات والمقالات العلمية التي تناولناها، مما حفزنا على البحث فيه وإختياره كموضوع لدراستنا، رغبتنا في إستخدامها كمرجع يعتمد عليه في البحوث المستقبلية، بغية في تزويد رصيدنا المعرفي العلمي الذي يساعدنا في حياتنا المهنية مستقبلا، كذلك وجود علاقة موضوع الدراسة بتخصصنا لذلك تم إختياره.

2.5. موضوعية : تتمثل في :

- محاولة تشخيص واقع إهتمام مؤسسات التعليم العالي بموضوع التدريب والرأس المال البشري.
- كون التدريب يلعب الدور الأساسي للمنظمة ورأس المال البشري على حد سواء.
- التعرف على أهمية التدريب ودوره في تكوين رأس المال البشري.

6. حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة كمايلي:

- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية بإستبيان موجه لأساتذة واداريي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الحدود الزمانية : معطيات الدراسة تم جمعها من خلال إجراء إستبيان خلال شهر ماي 2023.
- متغيرات الدراسة: تتمثل في التدريب كمتغير مستقل، ورأس المال البشري كمتغير تابع.
- عينة الدراسة : عينة من أساتذة وإداريين من جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

7. منهج البحث و الأدوات المستخدمة : للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلات و

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة إعتمدنا على منهجين، المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة موضوع البحث وذلك بالإعتماد على مجموعة من الكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم الإعتماد على منهج دراسة حالة. لجامعة قاصدي مرباح ورقلة بدى فيها إستخدام العينات والذي يعتمد على إستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع البحث ومن أجل الإجابة الدقيقة على كافة الأسئلة الفرعية إعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss قصد الحصول على تحليل ومعالجة معطيات الإستبيان.

8. صعوبات الدراسة : الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بإعداد بحثي:
- الإهمال الذي واجهناه من قبل بعض المستجيبين للإستبيان، وعدم الإهتمام والإجابة في نفس الوقت وبمصادقية.
  - ضيق الوقت، المدة غير كافية للتعمق في موضوع والعمل عليه على أحسن وجه وتوزيع عدد أكبر من الإستمارات.
9. هيكل الدراسة : لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين . الفصل الأول عبارة عن الجانب النظري والفصل الثاني عبارة عن الجانب التطبيقي.
- الفصل الأول : تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول بعنوان :الإطار النظري لتدريب. حيث تطرقنا فيه لمفهوم التدريب وأنواعه وأساليب التدريب ومتطلبات ومراحل عملية التدريب ،أما بالنسبة للمبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لرأس مال البشري والذي تطرقنا فيه إلى تاريخ الرأس المال البشري، و مفهوم الرأس المال البشري و أهميته و خصائص الرأس المال البشري وعناصر الرأس المال البشري وتصنيفاته. بإضافة إلى علاقة التدريب بتنمية الرأس المال البشري أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير:الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- الفصل الثاني : تطرقنا من خلال دراسة الميدانية "لجامعة قاصدي مرباح ورقلة " تحت عنوان دور التدريب في تنمية الرأس المال البشري حيث تم عرض في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة كما تطرقنا في المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة .



الفصل الأول : الادبيات  
النظرية والتطبيقية  
للتدريب ورأس المال  
البشري

### تمهيد:

يعد التدريب أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات في تطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعارف والمكتسبات وتطوير قدراته لإكتساب مهارات ومعارف جديدة وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته، وتحسين أدائه وزيادة الإنتاجية لتحقيق أهدافه سوى كانت شخصية أو تخص وظيفته. ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر رئيسي في تنمية الرأس المال البشري ولذلك فإن نجاح التدريب يتطلب عناية بمجموعة من النقاط. لضمان تحقيق الأهداف المحددة وبشكل أمثل، بحيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول: الإطار النظري لتدريب.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من الموضوع الدراسة.

### المبحث الأول : الإطار النظري للتدريب

تناولنا في هذا المبحث الإطار النظري لأحد متغيرات الدراسة الذي هو التدريب من خلال التخصيص. المطلب الأول: تعريف التدريب وأنواع التدريب وعناصره. والمطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب المطلب الثالث: أهمية و أهداف التدريب و المطلب الرابع: متطلبات ومراحل عملية التدريب .

### المطلب الأول : تعريف ،أنواع وعناصر التدريب

لقد اختلف الكتاب والباحثون من باحث إلى آخر حول تعريف هذا المصطلح ألا وهو التدريب, إلا أن هذا لا ينفى الركائز الأساسية لعملية التدريب .

**أولاً : تعريف التدريب :** توجد مجموعة من تعاريف فيما يلي :

- التدريب: هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة. لتحسي أدائه في عمل أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عملية حالية أو مستقبلية بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة<sup>1</sup>.
- التدريب : هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل<sup>2</sup>.
- التدريب: هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم<sup>3</sup>.
- التدريب:هو تطوير منتظم للمعارف والمهارات والأفكار والإتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصور المطلوبة<sup>4</sup>.
- التدريب :كما عرفه sekiou على أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أنن واحد بغيت تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الإجتماعية من جهة أخرى. لتأدية الجيدة لوظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>5</sup>.
- التدريب : حسب pierre casse بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ مهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية .فهو وسيلة لترقية الفرد والتنمية الموارد البشرية بغرض التكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ،بإضافة إلى أنه وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، فهو الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة .لذلك يعتبر إستثمارا للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات<sup>6</sup>.

1 أحمد ناجي الجمل ,بحار سعد عباس ,رأسمال الفكري ,المكتب الجامعي الحديث -الإسكندرية -سنة2020,ص21.

2 دريف كاهنة ,زموري نادية ,فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية ,مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ,سنة 2016,2017,ص44.

3 فضيلة بلالي ,نجوى علاهم ,دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ,مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ,سنة

2017,2018,ص3.

4 محمد بن أحمد السديري . دور التدريب في تنمية البشرية دراسة حالة على جامعة الملك سعود ,ص5.

5 بلقاسم أمحمد ,ندار حاج ,أثر التدريب على أداء العاملين ,مذكرة لنيل شهادة ليسانس المهني ,سنة 2016,2017,ص3.

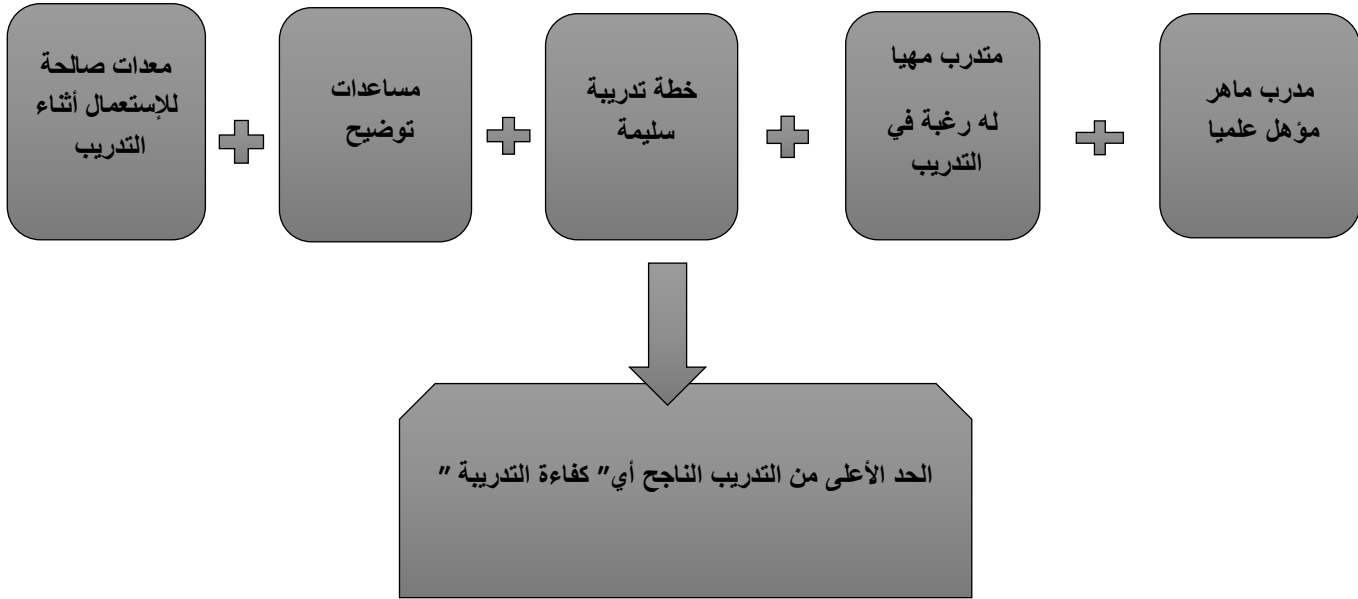
6 نفس المرجع السابق ,بلقاسم أحمد ,ندار لحاج,ص1.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية والمستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة، ومن خلال تطوير وتحسين أدائهم.

ومن هنا نخرج بمعادلة مهمة شكل رقم (1) يوضح ذلك:

### الشكل رقم (1-1) : معادلة حول الحد الأدنى لمعنى التدريب



المصدر : بلحاجي أمينة , مجلة التنمية البشرية , التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري , العدد 11 , سنة 2019 , ص 146 .

ثانيا : أنواع التدريب : ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعايير المتبعة في هذا التقسيم ، ومن بين أهم التقسيمات نذكر نوعان من التقسيم وهو كما يلي :

#### 1. التقسيم الأول :

##### 1.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>:

✓ توجيه الموظف الجديد orientation : يقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا وتهيئتهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند إلحاقهم بوظيفتهم. وبإضافة إلى التعرف على الحدود و الإحتياجات والبيئة والقوانين ولوائح الوظيفة لضمان إنتضامه في العمل .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة موارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، الطبعة الثانية، 2011\_2012، ص:458

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

✓ التدريب أثناء العمل on the job training: يعني التدريب وصل  
الموظفين الحاليين "جميع أفراد التنظيم" وإحاطتهم بأحداث وتطورات  
المنظمة، و التي تتجلى في مجالات اختصاصهم لتحسين مستواهم .

### 2.1. أنواع التدريب حسب المكان<sup>1</sup>:

✓ تدريب داخل المنظمة : ترغب المنظمات في إقامة التدريب في موقع العمل  
بدل من مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية للتدريب. هنا تسعى المنظمات على  
أن يقوموا المشرفون الرئيسيون على تقديم معلومات والتدريب على المستوى  
الفردى للمتدربين، لهذا النوع من التدريب سلبيات بحيث ليس هناك ضمان أن  
التدريب سيقدم بكفاءة عالية مالم يكون هناك مدرب ماهر و نموذج يقتدى به.  
✓ تدريب خارج المنظمة : هذا النوع من تدريب يسمح للمتدربين بالإلتقاء بأفراد  
من منظمة أخرى هذا النوع من التدريبات تلجئ إليه المنظمة في حالة وجود  
خبرات تدريبية وأدوات تدريب متاحة بشكل أفضل هنا، وتصبح العملية  
التدريبية مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

### 3.1. أنواع التدريب من حيث الهدف<sup>2</sup>:

✓ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة skill renewal training : هذا  
النوع من التدريب يقدم للموظف لتزويده بمعلومات وأساليب جديدة عن عمله  
تجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة " أساليب و أنظمة عمل ,تكنولوجية  
"لرفع من كفاءة أدائهم .  
✓ التدريب السلوكي:يهدف هذا نوع من تدريبات إلى تغيير أنماط السلوك أو  
وجهات النظر والإتجاهات التي يتبناها المديرين والموظفون في أداء.

4.1. التدريب من أجل الترقية والنقل promotion transfer training:يقدم هذا نوع من  
التدريبات عندما يترقى الموظف من خلال السلم الوظيفي أو ينتقل الموظف من وظيفة إلى

<sup>1</sup> رجم خالد وآخرون, مطبوعة مقياس الموارد البشرية, السنة الثانية, معهد التكنولوجيا, جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر, 2016\_2017  
ص:47,

<sup>2</sup> حامد كريم حدراوي, تدريب موارد بشرية كمدخل لتحقيق ميزة الثقافية المستمدة, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية, العدد  
2015, 20, , ص459\_460.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

أخرى يستلزم ذلك إقامة تدريب نظرا لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد لسد الفجوة الموجودة.

5.1. التدريب للتهيئة للمعاش retirement training : يقدم هذا النوع من التدريبات في المنظمات الراقية حتي يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن للتقاعد عن العمل وتدريبهم في البحث عن الطرق الجديدة للعمل أو طريقة الإستمتاع بالوقت دون أي ملل. وبحث عن الإهتمامات أخرى غير الوظيفة .

6.1. أنواع التدريب من حيث نوع الوظيفة<sup>1</sup> :

✓ التدريب المهني الفني Technlcal and vocational trining : يهتم هذا نوع بكل ما هو مهارات يدوية ومكانكية في الأعمال الفنية والمهنية .

✓ التدريب التخصصي Professional training : يتضمن هذا الشكل من التدريبات على المعارف والمهارات على الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية .

✓ التدريب الإداري managerial trining : يتضمن هذا النوع من التدريبات المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الوسطى أو العليا وهي معارف ومهارات إدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة و إتخاذ القرارات، والتوجيه والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق و الإتصال.

2. التقسيم الثاني : الجدول رقم 1 الموالي يوضح التقسيم الثاني لأنواع التدريبات :

### جدول رقم (1-1) : يوضح أنواع التدريبات

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
---------------	-------------	--------

<sup>1</sup> هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في مؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص غدارة أعمال الإستراتيجية بجامعة ألكلي محند أو لحاج، بويرة الجزائر 2015\_2016، ص8

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

—التدريب داخل المنظمة —التدريب خارج المنظمة (أ) في شركات خاصة (ب) برامج حكومية	التدريب المهني الفني —تدريب التخصصي —التدريب الإداري	—توجيه الموظف الجديد —التدريب أثناء العمل —التدريب بغرض تجديد المعلومات —تدريب بغرض ترقية والنقل —التدريب لتهيئة المعاش
---	--	---

المصدر : أحمد ماهر ,إدارة موارد البشرية، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2017، ص458

**ثالثا : عناصر التدريب :** تنقسم عناصر التدريب إلى ثلاثة عناصر هي :

1. المادة العلمية :تكون في أغلب الأحيان مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات الدراسة وتكون ضمن حقيية التدريب. فبعضها يؤديها متدرب لوحده والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات .
  2. المدرب : هو شخص المسوؤل عن إعداد و إختيار المادة العلمية المناسبة بغرض تحقيق أهداف ما بعد التدريب لذلك يعتبر هذا عنصر حساس وجد مهم وبتالي يجب إختيار مدرب محترف ومناسب قادر على استخدام وسائل التدريب بالإضافة إلى إمتلاكه عدة أساليب متنوعة بما يتفق مع طبيعة متدرب وأهدافه ومستوى التدريب.
- المتدرب : هو الشخص الذي يريد تلقي التدريب من أجل هدف معين ومن أهم وجود متدرب مقتنع بالتدريب وأهمية التدريب وبحاجة ماسة لتدريب.و يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التدريب بحيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها .

**المطلب الثاني :مبادئ التدريب وأساليبه**

للتدريب مبادئ وأساليب تتمثل في الموالي.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

أولا مبادئ التدريب: تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة أهمها والتي يجب أخذها بعين الإعتبار ومراعاتها في كل مرحلة من مراحل عملية التدريبية "تخطيط, التنفيذ, المتابعة, التقييم" نلخص مبادئ التدريب في ما يلي<sup>1</sup> :

1. **الهدف** : نقصد به الغاية من إقامة التدريب. هنا يجب أن يكون الهدف محددا وواضحا طبقا للإحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا، وقابل لتجسيد "تطبيق".
2. **الاستمرارية** : يعني بهذا المبدأ يؤكد على ضرورة النشاط التدريبي وليس أمرا كماليا بحيث أن التدريب يبدأ مع الفرد بداية مزاولته للحياة الوظيفية ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .
3. **الشمول** : يقصد بهذا المبدأ أن التدريب يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة من القاعدة إلى القمة حتى تضمن المؤسسة وجود لغة مشتركة من جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهاتهم نحو تحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمة .
4. **التدرج** : يقصد بهذا المبدأ بأن التدريب يبدأ بمعالجة المواضيع البسيطة ثم تتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر مشكلات صعوبة وتعقيد.<sup>2</sup>
5. **مواكبة التطور** : هذا مبدأ ينص على أن يكون التدريب ضمنه حقائب تدريبية مزودة بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .
6. **التدريب نشاط إداري وفني**: هذا المبدأ يعتبر التدريب عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة .
7. **الواقعية**<sup>3</sup>: هذا المبدأ يؤكد على ضرورة إجراء التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك, وأن يعبر على الإحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين, وقد عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل ما تعلموه من البرامج التدريبية إلى الواقع العملي, فإذا ما تم تسهيل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التدريبية إلى مكان العمل يتم تعظيم العائد من النشاط التدريبي .

**ثانيا أساليب التدريب** : إن إختيار أسلوب التدريب الملائم دائما ما يقع على كل من مصمم البرامج التدريبية والمدرّب, إذا كان المدرّب هو مصمم البرنامج التدريبي فإن ذلك سيمكنه من تحقيق قدر من المرونة في إختيار الأساليب التدريبية الأكثر ملائمة لإنجاح البرنامج, بل قد يقوم بالتغيير في بعض الجلسات التدريبية وفقا لمستوى التفاعل والنقاش في الجلسات

<sup>1</sup> دريف كاهنة, زموري نادية, فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير جامعة بومرداس 2016\_2017, ص48

<sup>2</sup> عبادي رايح, مكي أحمد, دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, قسم علوم الاجتماع جامعة ابن خلدون تيارت, 2021\_2022, ص29

<sup>3</sup> عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية", كتب عربية لنشر و التوزيع, البرامج مصر, 2003, ص296



## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

السابقة ,فالمدرّب المتميز يمتلك قدرات الملاحظة والقياس والمرونة للتكيف مع معطيات الموقف داخل وخارج قاعات التدريب ,ومن تم يقرر الأسلوب التدريبي الملائم لمتدربين في هذا البرنامج<sup>1</sup>.

إن التدريب الفعلي يقتضي لنجاحه توفير العديد من الأساليب والطرق التي يعتمد عليها عند تنفيذ برنامج التدريبي ,حيث تعددت هذه الأساليب بتعدد أنواع التدريبات في حد ذاتها ومن بين هذه الأساليب مايلي :

1. **المحاضرات**: هذا أسلوب دائما ما يعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح ووسائل العرض البيانات وغيرها ,وهي غالبا ما تتم داخل قاعات الدراسة والتي تهدف لتزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم معينة وهي تتيح للمتدربين بالتفاعل ومناقشة وتبادل أفكار ومعلومات ومعارف وقد يستخدم ضمنها أفلام فيديو و أسطوانات المدمجة لعرض تجارب واقعية على المتدربين<sup>2</sup>.

2. **التدريب العلمي coaching** : هنا يقوم المدرّب بعرض طريقة أداء والإجراءات التفصيلية ,ويقوم بطرح أسئلة على المتدرب لتشجيعه على قيام بالأداء هذا النوع من الأساليب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب بأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم<sup>3</sup>.

3. **ورشات العمل** : هي عبارة عن لقاء عمل إذ يشارك فيه كافة الحضور بشكل فعال ومن خلال تحصلهم على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون على أنماط متطورة في التعامل ويتعلمون مهارات جديدة وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتدرب وهي المحددة ومنصبة على موضوع الدرس وينبغي أن يكون ضمن ورشة العمل على تفاعل والتواصل بين المتدربين يعزز ذلك من خلال عملية تصميم برنامجها انطلاقا من التخطيط إلى غاية مرحلة التنفيذ. يمكن أن تستغرق ورشة العمل ساعات والجلسة الواحدة كما يمكن تمديدها لعدة جلسات إلى عدة أيام، وذلك حسب مدى صعوبة الموضوع وطبيعة المتدربين ووظائفهم ومستوياتهم وأسلوب تدريب الذي يحبه كل منهم بإضافة إلى الإطار الزمني للحلقة .

4. **تمثيل الأدوار role playing** : هنا يقوم المدرّب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ,ثم يقدم المدرّب لمجموعة من متدربين مثلا علميا على أن يقوموا بتنفيذه , وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتجسيد الواقع وتدريب المتدربين على مواجهتها ومن بين أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية ,والتدريب على البيع ,والتدريب على مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

<sup>1</sup> جمال الدين الخازن دار دليل المدرّب الناجح في التدريب والتنمية ,الطبعة الثانية ,المنظمة العربية لتنمية الإدارية ,القاهرة ,مصر,2015 ص,204

<sup>2</sup> عبادي راجح ,مكي أحمد, دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية المورد البشرية ,مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ,تخصص اجتماع التنظيم والعمل ,جامعة إن خلدون تيارت ,2021\_2022,ص30

<sup>3</sup> أحمد ماهر ,إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية \_الإسكندرية \_طبعة السادسة ,2017,ص478

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

5. **حلقات الدراسية :** هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة تهدف إلى تعليم المشاركين وثقافتهم بشأن قضية تحظى بإهتمام كبير بحيث يتألف برنامج الحلقة الدراسية. وعدة من مجموعة من المحاضرات أو الندوات في مواضيع تدرج تحت المحور الرئيسي للحلقة وقد تشمل أحياناً عمل ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في أن واحد .
6. **دراسات الحالات case studies :** محاولة إبراز الواقع في عملية التدريب من خلال تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ،ويقوم المتدربون بدراسة أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، تشير بعض البحوث إلى الاستفادة المحدودة من دراسات الحالات حيث أنها لا تناسب بعض المتدربين لذلك لا يجب الاعتماد عليها بشكل كلي بل بشكل مكمل<sup>1</sup> .
7. **المخيمات :** وهو معسكر نشاط للمعايشة يتطلب من المتدربين البقاء في موقع التدريب ليلاً و نهار من بداية برنامج التدريب حتى نهايته ويتم إختيار الموقع مع إهتمام بالتسهيلات اللازمة لسكن وإطعام وإجتماعات وصلاة ورياضة والترفيه يصمم هذا البرنامج بحيث يستفاد من الوقت المتاح من الاستيقاظ حتى النوم والهدف هو إيجاد بيئة لتعزيز القيم وتقوية المهارات العلمية من خلال المشاركة في إدارة المعسكر ومن بين أهداف المعسكر تعزيز روح الفريق و تشجيع العمل الجماعي ويعتبر من وسائل جد فعالة لتدريب .
8. **نمذجة السلوك behavior modeling :** هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التدريب بالملاحظة وتطبيق ويمر التدريب هنا بعرض على المتدربين نماذج لأداء وتنفيذ عملية معينة وطلب من المتدربين تطبيقها مع مراعاة الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية بحيث يقوم مشرف المباشر بتقديم إرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام التدريب بنفس أداء النموذجي ,يستخدم لهذا أسلوب أفلام وشرائط فيديو في عرض أداء النموذجي للمشرف مع شرح خطوات الأداء بإضافة لتكرار عرض فلم لعدة مرات لترسيخ لمتدرب محتويات فيلم لتقليد الأداء الذي يمكنه من إكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية<sup>2</sup>.
9. **المؤتمرات :** هذا النوع من أساليب عادة تستخدم لطرح مشكلة معينة أو مجموعة من مشكلات من خلال وضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدماً ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها محاضرات وندوات المختصين وحلقات البحث وغيرها إلى جانب طرح مشكلات فإن المؤتمرات يمكن أيضاً أن تكون محفزة ومنشطة تساند الجهود التدريبية للمنظمة التي ترعى المؤتمر<sup>3</sup>.
10. **العصف الذهني barinstorming :** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويقترح على المتدربين إبداء آرائهم وبصورة سريعة دون تردد في التفكير

<sup>1</sup> نفس مرجع السابق ، أحمد ماهر ,ص479

<sup>2</sup> مرجع سابق أحمد ماهر ,ص48

<sup>3</sup> مرجع سابق عبادي رايح مكي قدور ,ص31

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

بحيث يعتمد هذا الأسلوب على العرض سريع للأفكار و الآراء يمكن أن يحزر المتدربين من سكون ويشجعهم على مشاركة وثقة بالنفس ورفع حماسهم لتدريب.

11. **التدريب الفردي** : هذا أسلوب يعني نقل المباشر للمهارات والأفكار من شخص خبير إلى شخص أقل خبرة هذا نوع من أساليب ينجح في حالات التي تتراوح بين بسيطة جدا إلى المركبة بحيث أنه يعتبر فرصة كبيرة للمتدرب لممارسة ما تدرب عليه و لإستفادة من مجموعة التدريب الفردي الذي لا يكون متاح في أساليب التدريب الجماعي هذا أخير يجعل التدريب مكلف جدا بحيث متدرب الواحد فقط يستفيد من وقت المدرب لكن من ناحية أخرى فإن الاهتمام الشخصي والإشراف المباشر يؤديان إلى جودة ممتازة لتدريب .

12. **البريد الوارد in basket** : هو محاولة إبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على متدرب بمنحه مجموعة من خطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي , هذا نوع من أساليب يطبق على المتدرب الذي يكون غالب أحيان من طبقة الإدارية بحيث يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد , بإضافة لوجود حدود فعلية لهذا الأسلوب منها الأشخاص والمنظمات المذكورة في تمرين وهمية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

13. **الوقائع الحرجة critical incident** : إستخدم هذا الأسلوب لعدم واقعية بعض أساليب سابقة الذكر بحيث يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض أمثلة الواقعية ذات أهمية بالغة وأهمية كبيرة " حرجة " الخاصة بموضوع التدريب من خلال تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط محتوى التدريبي بالواقعة والممارسة , وهنا يجب أن يأخذ المدرب بعين اعتبار الوقت المناسب لعرضه ذلك أو لكي يسأل المتدربين ويشجعهم على إثارة إحدى الوقائع .

14. **المباريات الإدارية business games** : يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ماهي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة بحيث يطلب من متدربين أن يقوموا بأدوار معينة في مباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات بخصوص إحدى الحالات لشركات معينة مثل خطوط إنتاج وسياسة أفراد وأجور والحوافز ومصادر التمويل وغيرها من البيانات بحيث يجب على متدربون "مدراء " على إتخاذ قرار بشأن إحدى الجوانب وبالتالي فإن هذا الأسلوب يساعد في إكساب المدرين النظر في الأمور بشمولية أكثر ومهارة في إتخاذ القرارات المناسبة .

15. **المناقشات الجماعية group discssion** : يستخدم هذا الأسلوب عندما يريد مدرب إثارة روح التعاون والمشاركة بين المتدربين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة , وهذا أسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد مشكلة من خلال تكوين مجمع أو حصيلة من أفكار و الإقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية بتواجد شخصيات قيادية داخل مجموعات وعلى أن تكون مجموعة تحتوي على 5 أو 6 أفراد متدربين وهنا يلعب المدرب دور مهم في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها .

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

16. تدريب الحساسية **sensitivity training** : يهدف هذا أسلوب إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والبصر بمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10 إلى 20 فرد على ألا يكون هنالك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة وتوجيه الوحيد لهذا الأفراد محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم بحيث يساعد هذا الأسلوب عند الرغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في أنظمة التنظيم<sup>1</sup>.

### الجدول (1-2) : يوضح خصائصها (مزاياها وعيوبها) بعض أساليب التدريب

أسلوب التدريب	أهم خصائصه	مزاياه	عيوبه
المحاضرات	توصيل المعلومات من مدرب "محاضر" إلى متدربين	نشر المعرفة في وقت قليل وتكلفة منخفضة لعدد كبير.	الاقتصار على المعلومات وإهمال التطبيق و اشتراك ضئيل للمتدربين .
المناقشات	بحث مسألة تختلف بشأنها الآراء بين عدد من المتدربين	اشتراك المتدربين ,فرصة تعبير ,تبادل أفكار.	الجدل النظري أو الجانبي ,عدم التوازن فرص نقاش بين المتدربين .
المؤتمرات والندوات	لقاء موسع حول موضوع هام	زيادة المعرفة ,ترسيخ مفاهيم ,احداث النظريات.	الوقت والجهد والتكاليف ,عدم قراءة البحوث ,الموضوعات الجانبية .
التدريب المبرمج	برنامج متكامل من موضوع معين .	اختصار الوقت ,التكرار ,المتلائم مع قدرة المتدرب.	التكاليف والجهود ,التقادم ,ضيق المجال في الإدارة .
دراسات الحالة	حادثة قصيرة تناقش وتعالج .	التفكير المنطقي ,تحليل معلومات ,الحكم الموضوعي ,تطبيق المبادئ	الوقت و الجهد في إعداد الحالات ,عدم واقعية بعض الحالات ,عدم التحمس لها.
تحليل المواقف	حادثة قصيرة التناقش وتعالج	القدرة على إثارة أسئلة صحيحة ,تركيز جهد	عدم إهتمام بعض متدربين بالعلاج حادثة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، أحمد ماهر، ص480

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

	متدربين وأفكارهم .		
سلة قرارات	كومة من مسائل تتطلب البث .	سرعة التفكير القدرة على التصرف ,اكتشاف أخطاء بالمقارنة .	بعد مسائل من الواقع ,إحراج البعض من النقد.
المباريات الإدارية	يشبه أسلوب دراسة الحالة تتخذ فيه قرارات متتابعة .	الاستفادة من معلومات ,مهارة في اتخاذ قرارات	كثرة التكاليف ,إغفال بعض المعلومات ,اهتمام بالجانب الكمي .
الزيارات الميدانية	استطلاع أحد مواقع العمل	واقعية مشكل , التطبيق ,المقابلات .	الوقت و المجهود عدم اهتمام البعض
العصف الذهني	تنمية حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات ,تنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على مشاركة .	التفكير السريع ,أفكار التي يتم إنتاجها ذات فائدة ,الإيقاع السريع لإثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة .	قيام المدرب بتهيئة وقت مناسب لهذا أسلوب ,التأكد من فهم المتدربين لأدوارهم ,عمل على تحريك أذهان المتدربين بشكل مستمر .
تمثيل الأدوار	محاكاة العلاقات الإنسانية في الواقع .	مهارات الاتصال ,تفهم النفس و الآخرين .	البعد عن الحياة العلمية ,خروج من تمثيل والنقد.
تحليل المعاملات	فحص العلاقات الناس وحالات الذات.	التعرف على ذات وأخرين ,فهم الموقف الإنساني .	الافتقار إلى أساس النظري ,خطورة الأنماط .

المصدر : بوجمعة عوني ،تقييم سياسات التدريب في المؤسسة العمومية "دراسة حالة  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة" ،مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير ،2016

### المطلب الثالث : أهمية التدريب و أهدافه

تكمُن أهمية وأهداف التدريب في الموالي

أولا أهمية التدريب : تتفق جميع وجهات نظر الباحثين وكتاب على أهمية لوظيفة  
التدريب ويظهر هذا الاتفاق واضحا في المنظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة  
,ويتضح ذلك الاهتمام بنشاط التدريبي من خلال أموال المستثمرة في مجال التدريب  
حيث بلغ متوسط الإنفاق (10 %) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات في حين نجد  
بعض منظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

مهارتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل هذا الأخير يجعل المنظمة تحقق تفوقها على منظمات أخرى , وطبقا لما سبق نستنتج أن أهمية التدريب تختلف حسب التصنيفات التالية 1:

1. **أهمية التدريب بالنسبة للفرد** : تظهر أهمية التدريب لدى الفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة سوى بالنسبة للفرد الجديد تزويده بكفاءة المطلوبة أما بالنسبة للفرد العامل القديم مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على مهارات والمعارف الجديدة, يمكن تلخيص أهميته في شكل نقاط كالآتي 2 :

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم في اتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الأمثل .
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء , ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية .
- تقليل الأخطاء والانحرافات و احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- زيادة فهم القوانين ونظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة .  
organizational culture
- تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب مع طبيعة أعمال التي يؤديها.
- يساعد في تطوير الدافعية للأداء كذلك مهارات الاتصال بين الأفراد.
- إتخاذ الفرد قرارات مناسبة في العمل 3.
- غرس قيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية.
- التخفيض من صرعات والنزعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة .
- رفع الروح المعنوية للفرد لعامل داخل المنظمة .
- يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد 4.

2. **أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة** : يلعب التدريب أهمية كبيرة وبأخص للمنظمة إذا يظهر ذلك من خلال تحسين أداء الأفراد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المنظمة ويمكن تلخيصها في نقاط كالآتي :

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف الأداء سوى بالنسبة لأداء الحالي أو المستقبلي.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي , إدارة الموارد البشرية \_مدخل استراتيجي , دار وائل لنشر والتوزيع \_الأردن, طبعة الثانية ,2005,ص (225\_226).

2 بودهان أمينة , دور التكوين في تحسين أداء العاملين , مذكرة ماستر , غير منشورة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة \_الجزائر, 2016,ص 06\_05

3 راجح ,مكي أحمد,ص32 نفس المرجع سابق عبادي

4 حامد كريم الحدراوي ,تدريب المورد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستمدة ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و لإدارية العراق\_العدد,2015,ص226.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- أسلوب لمعالجة نقاط ضعف الأداء الذي ينعكس بدوره بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- تخفيف تكاليف الإنتاجية الكلية من خلال تدريب الموارد البشرية في مجال "تبسيط العمليات, تقليل الهدر في المال والوقت ومضاعفة المبيعات "1.
- تقليل معدلات الدوران والتسريب وترك العمل بسبب عدم التكيف وتأقلم.
- الحفاظ على معدات والأجهزة وحسن الأداء والتعامل معها وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح سياسات العامة للمنظمة.
- زيادة معلومات العاملين دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر .
- مواكبة للتكنولوجيا لزيادة المركز التنافسي للمنظمة في سوق<sup>2</sup>.
- تخفيض من حدة الإشراف على العمل.
- النهوض بإنتاج من حيث الكم والنوع .
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات و الاستشارات الداخلية.
- سيادة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي<sup>3</sup>؛
- قدرة استيعاب المنظمة على التغيير المحيط بها والذي بدوره يساعدها في تحقيق أهدافها.
- إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الوجبات منه بطريقة مرضية وصحيحة.
- عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتصارعة و التنظيمية المستجدة.
- يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي<sup>4</sup>؛
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فعالة للاتصالات وللاستشارات الداخلية.

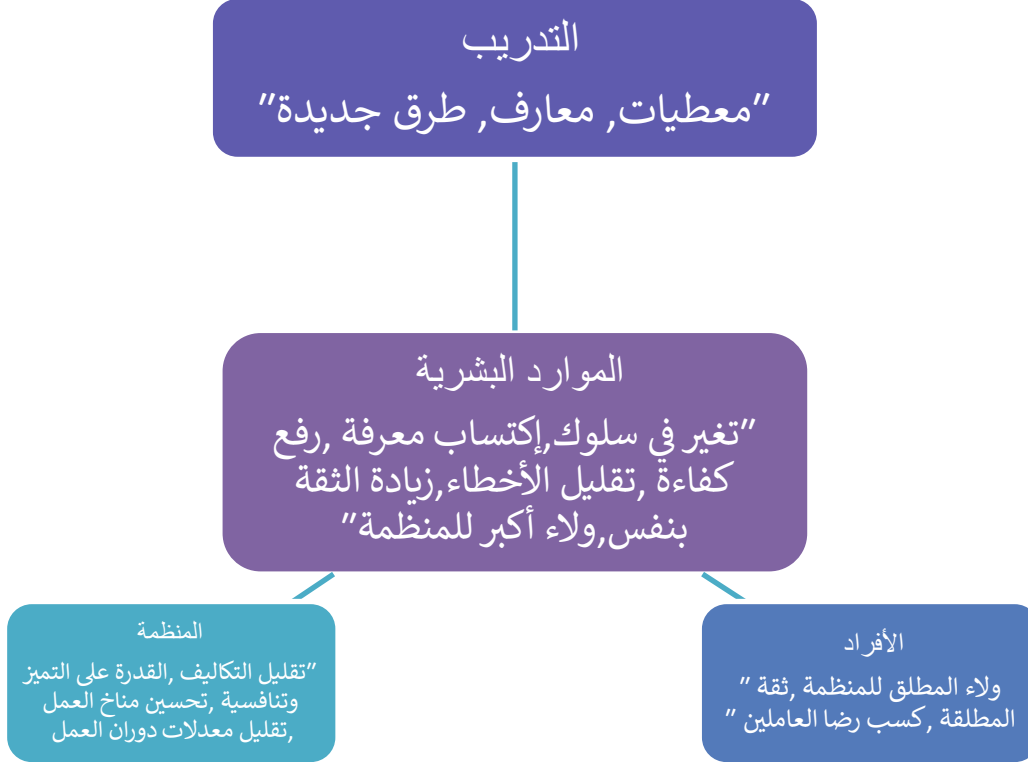
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق خالد عبد الرحيم الهيتي, ص226

<sup>2</sup> بلحاجي أمينة, التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس مال البشري, مجلة التنمية البشرية, جامعة لجزائر 3 العدد 11, 2019, ص.153

<sup>3</sup> عبد البارى إبراهيم, درة زهير نعيم الصباغ, إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي وعشرون (منحنى نظامي) دار وائل لنشر وتوزيع, طبعة 1, 2008, 150.

<sup>4</sup> محمد عادل زياد, إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية, كلية التجارة جامعة القاهرة, 2003, ص284

وشكل الموالي رقم (1-2) يوضح أهمية التدريب :



المصدر : حمزاوي محمد سعيد, تحسين الأداء والتدريب, دار صفاء لنشر والتوزيع  
\_ عمان \_ , طبعة 1, 2004, ص 104.

**ثانيا أهداف التدريب :** هناك العديد من الأهداف التي تهدف إليها البرامج التدريبية بحيث تختلف هذه الأهداف بطبيعة الحال تبعا لنوع البرنامج التدريبي ومجاله ولكن بصفة عامة هناك العديد من الأهداف التي تحاول المختلفة تحقيقها عند تصميم برامجها التدريبية ومن بين هذه أهداف ما يلي:

- تنمية المهارات والقدرات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية او الوظائف التي يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية والنقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلي تطوير معلوماته.
- التعرف على نوع و طبيعة العمل وملائمته للأفراد ومؤسسات العمل.
- مراجعة المعارف والمهارات وفحصها بدقة من أجل تناسبها من نوع العمل.



## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- معالجة المشاكل والصعوبات والظواهر السلبية التي قد تؤثر على سير العمل .
- فتح مجالات الترقية إلى وظائف اعلى للكوادر الإدارية والتقنية.<sup>1</sup>
- تحسين وخلق مهارات جديدة للفرد .
- خوض الفرد العمل تجارب جديدة و اكتشاف ما وراء الضباب .
- تصحيح بعض المعارف الخاطئة للفرد واكتشاف الغامضة منها.
- ضمان المنظمة استمرارية التنظيم واستقراره.
- ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة.
- تشجيع الأفراد على زيادة الإنتاج من خلال ترغيبهم في أعمالهم وتوفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءة و لرفع مستوى الإنتاجية .
- توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة .
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .<sup>2</sup>

### المطلب الرابع متطلبات التدريب ومراحل عمله

- أولاً متطلبات تحقيق البرنامج التدريبي : لتحقيق برنامج تدريبي ناجح يجب الاهتمام بأساسية هذا البرنامج والتي يجب عليك أخذها بعين إعتبار وحرص على تواجدها ضمن برنامجك التدريبي لضمان نجاحه والتي تعتبر كمتطلبات والتي كالآتي<sup>3</sup> :
- إدارة تدريب ناجحة : والتي تتولى إشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي للمؤسسة في كل مراحل تدريب .
  - إحتياجات التدريبية :يعني ذلك وجود تطابق لاحتياجات الموارد البشرية بإضافة أنها تخدم جميع التخصصات بالمؤسسة .
  - خطة التدريبية :تبنى على أساس الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وتخدم المستقبل الاستراتيجي للمؤسسة .
  - حقبة التدريبية :تعني تحاكي جانب المعرفي ومهاري وسلوكي للمدرب .
  - البيئة التدريبية :بوجود كامل مرافقها وملحقاتها من فصول ومعامل ووسائل إيضاح تساعد على تنفيذ البرنامج التدريبي .
  - قوانين واللوائح :تعمل على ضبط تنفيذ العملية التدريبية بإضافة أنها تخدم المستقبل الاستراتيجي للمنظمة.
  - طروق وأساليب التدريب :هي أداة التي تساعد على إيصال المعلومة للمتدرب بكل سهولة ؛

<sup>1</sup> مرجع سابق ، عادل محمد زياد .ص285

<sup>2</sup> مرجع سابق ، عبادي رابح مكي محمد ،ص34

<sup>3</sup> مدرب عيد الرزاق علي محمد فضل ،دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس مال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورقة بحثية ،المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية بالزاوية.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- المدرب: هو الشخص الذي يستطيع وبقدرته إيصال المعلومة للمتدربين وبطرق سهلة وبسيطة والذي يتميز بمعارف ومهارات وكفاءة عالية.
- المتدرب: هو الشخص المتلقي لتدريب والذي بحاجة إليه وقادر على استفادة من البرنامج التدريبي وتطبيق كل ما تعلمه سوى لمصالحه الشخصية أو للمنظمة .

**ثانيا مراحل عملية التدريب:** تمر العملية التدريبية بأبعاد الأساسية للتدريب والتي تشكل الأركان الجوهرية لها , حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بالخطة التدريبية وتتألف من أربعة أركان والتي كالآتي <sup>1</sup> :

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة لتأدية فرد مهامه وإدارات معينة ,والتي يتم تقسيمها إلى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب ,بإضافة أنها عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف والتطوير في مهارات في مجالات ووظيفة محددة<sup>2</sup> .

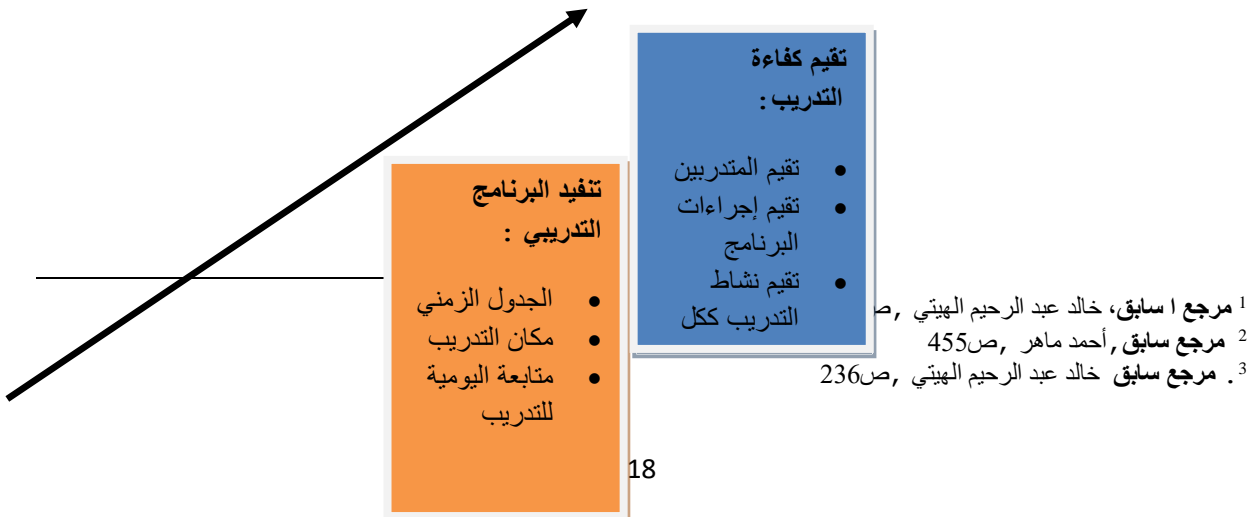
2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:تعني مرحلة التي يتم فيها إعداد البرنامج التدريبي والذي يركز على احتياجات التدريبية من خلال مرحلة الأولى وعلى المستويات الثلاثة الفرد والوظيفة والمنظمة،والتي يتم ترجمت أهداف إلى موضوعات تدريبية "إلى مادة ومحتوى تعليمي و تدريبي <sup>3</sup> .

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي :والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج "من حيث مواعيد الجلسات ,الراحت " كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب "ترتيب ,إعداد التجهيزات وأساليب التدريب ,موضوعات البرنامج التدريبي ,أهداف البرنامج التدريبي والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

4. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي : بعد انتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي يأتي تقييم والذي يتم من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج بإضافة إلى محاولة المنظمة تقييمه ككل والذي يتركز حول إجابة على السؤال الآتي :

- هل حقق البرنامج التدريبي أهدافه؟

شكل رقم(3-1) : يوضح مراحل عملية التدريب:



### تصميم البرنامج التدريب :

- أساليب التدريب
- مساعدات التدريب
- المدربون
- المزايا التدريبية

### تحديد الاحتياجات التدريبية :

- الاحتياجات
- أهداف

**المصدر :** أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة السادسة، دار النشر القاهرة مصر ،2017، ص454 .

### المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

سنتطرق في هذا المبحث إلى القسم الثاني من الدراسة والذي هو متغير رأس المال البشري بحيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب مطلب الأول تاريخ رأس المال البشري،المطلب الثاني مفهوم رأس المال البشري وأهميته ،المطلب الثالث خصائص ومكونات رأس المال البشري و تصنيفاته ،المطلب الرابع علاقة التدريب بتنمية رأس المال البشري .

### المطلب الأول : تاريخ رأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس مال البشري الحديثة الظهور وتطورت خلال نصف القرن الماضي ،إلا أن مفهوم رأس المال يعود إلى قرن السابع عشر الميلادي .  
ففي عام 1691 م حدد السير ويليام بيتي sir wiliam petty قيمة للعمال :إذ قدرت قيمة الرأس مال البشري للتدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة من فقدوا في الحرب .  
وفي عام 1853 إقترح ويليام فارر wiliam farr قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية :إذ عرفها بأنها "تساوي الدخل -المصروفات المعيشية "وينبغي تطبيق عليها ضريبة بنفس الطريقة .

وفي عام 1867 م رأى ثيودور و يتشتاين theodorezittstein أنه ينبغي عليه أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقد الأرواح.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

كما عمل كل من لويس دوبلن louis dublin و ألفريد لوتكا alfred lotka في مجال التأمين على الحياة ,وفي عام 1930 م إهتمتا بالاتجاه الذي إقترحه ثيودور و يتشتاين على الحياة عن القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب إحصائيات الوفيات . ومن هنا ظهر العديد من المساهمين المبكرين لما يسمى أدب إقتصادات رأس المال البشري ومن أبرزهم أدام سميث Adam Smith,جين بابتيست jean baptiste say وجون ستوروات ميل john stuart mill,وويليام روزتشر . wiliam roscher وفي عام 1897 م أدرج تعريف الكائن البشري ضمن تعريف رفينج فيشر irving fisher لرأس المال وأدرك الكثير من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم ولكنهم رفضوا إعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية .

وفي عام 1900م حاول ألفريد دي فوفيل alfred de foville تقدير مخزون رأس المال في فرنسا وقد طبق طريقة التي إقترحها بيتي في قرن السابع عشر الميلادي وطرح الإستهلاك منه . وهناك محاسب اكتواري فرنسي آخر يدعى باريول barriol سعى إلى تحديد القيمة الاجتماعية social value للإنسان في فرنسا حيث إستخدم طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص ولكن دون طرح الإستهلاك حيث أجري تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية

وقد أوضح سليمان هوبير solayman huebner مؤسس الكلية الأمريكية للتأمين على الحياة في جامعة بنسلفانيا<sup>1</sup>.

وفي عام 1914م أن قيمة حياة الإنسان يجب أن تخضع لنفس المعالجة العلمية التي يتم تطبيقها على رأس المال التقليدي وإلى يومنا هذا تنص شهادة المعتمد الحياة المؤهل (سي إل يو) على أن المستفيد خبير في قيمة التأمين على حياة البشرية .

ومن هنا وعلى مر القرون تم تطبيق مايسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا السياسية العامة ,ومعظم هذه المسائل لاتزال تخضع لهذه النظرية اليوم وهي تشمل قوة الأمم وأثار الهجرة والاستثمارات في السلامة و تنظيمها وتنظيم الإستثمارات في الصحة والتنمية الإقتصادية وسياسات التعليم والإستثمار وكما حال كل علم فإن إقتصاد رأس المال البشري ليس ثابتا بل إنه يواصل التطور<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : مفهوم رأس المال البشري وأهميته

#### أولا : مفهوم رأس المال البشري

<sup>1</sup> .حاتم بن صلاح أبو الجدائل ,رأس مال البشري ,مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة , سنة 2016 ,صص (201, 202) .  
<sup>2</sup> مرجع سابق ، حاتم بن صلاح أبو الجدائل ,صص 203 .

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

لقد تبثت الإدارة في الكثير من منظمات اليوم مبدأ إهتمام بالبشر، أي رأس المال البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة خلال قرن الواحد وعشرون والذي يركز على إقتصاد المعرفة، بحيث يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي ركيزة الأساسية في إستمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي إقتصاد ناجح وقد تعددت مفاهيم حول تعريف عنصر رأس المال البشري نظرا لاختلاف نظرة كل من اقتصاديين والمحاسبين و مسؤولي تنفيذ و أخصائيين إدارة الموارد البشرية والتي نذكر البعض منها كما يلي<sup>1</sup>:

- **رأس المال البشري** : يعرف الرأس المال البشري على أنه قيمة مركبة من كفاءة والقدرات الفرد و اتجاهات العمل والرضا الموظف والذي يبني عليه رأس المال الهيكلية، التنظيمي structural capital ورأس المال العلاقتي والإبداع والتحسين المستمر ونجاح المنظمة<sup>2</sup>.
- **راس المال البشري على سعيد المنظمة**: هو إجمالي قيمة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات والمؤهلات المتوفرة لدى المنظمة أو شركة ومدى مساهمتها في تحقيق الكفاءات المحورية والمزايا التنافسية للمنظمة<sup>3</sup>.
- **رأس المال البشري**: عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الجماعية لموظفي المنظمة والتي لها قيمة اقتصادية للمنظمة
  - و تظهر القيمة لأسباب التالية :
  - قائمة على مهارات المحددة التي تحتاج إليها الشركة .
  - إكتساب خبرات من خلال عملية طويلة .
  - إمكانية الارتقاء من خلال التطوير .
- **رأس المال البشري**: كما عرفه ميرسر الاستشارة للموارد البشرية mercer human resource consulting على أنها إستراتيجية وشكل من أشكال إدارة الأصول والتي تظهر في استقطاب وتوفير إدارة وتحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.
- **رأس المال البشري**: حسب نظرة المحاسبين هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل الاصول المتداولة كما يعتبر هامش أمان يمكن للمؤسسة تمويل أصولها المتداولة من جهة ويضمن تسديد ديونها قصيرة أجل من جهة أخرى<sup>5</sup>.
- **راس المال البشري**: كما عرفه Theodor and Schultz على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد فرحان المشهداني، رأس مال الفكري، دار الأيام للنشر والتوزيع - عمان - طبعة اولى، سنة 2019، ص 257-.

<sup>2</sup> مرجع سابق، حاتم بن صلاح أبو جدائل، ص 220.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، حاتم بن صلاح أبو جدائل، ص ص (218، 219)

<sup>4</sup> مرجع سابق، حاتم بن صلاح أبو جدائل، ص ص (218، 219)

<sup>5</sup> نبيل بوفليح، دروس وتطبيقات في التحليل المالي، حسب النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون-سنة 2019، ص 46.

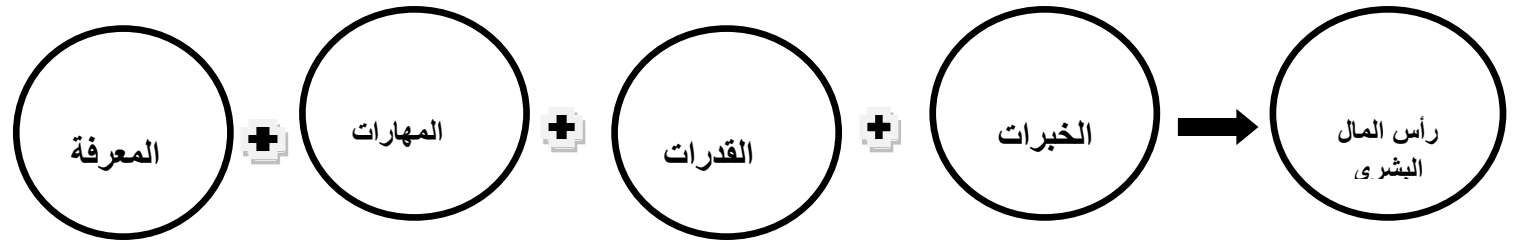
<sup>6</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- راس المال البشري :حسب shultz على أنه عبارة عن مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لإستغلال مجمل الموارد الإقتصادية .
- رأس المال البشري :حسب fitzenz يمثل الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية إنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ومن خلال مفاهيم السابقة حول رأس المال البشري يمكن تعرفه على أنه مجمل الطاقات البشرية والتي تظهر في شكل مهارات وخبرات التي تؤثر بشكل كبير على إنتاجية فرد داخل المنظمة هذا الأخير يضمن لها إستقرارها وكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من إستحواد على حصة السوقية .

### شكل رقم(4-1) : يوضح معادلة رأس المال البشري



**المصدر:** حاتم بن صلاح أبو جدائل , رأس المال البشري , مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة , سنة 2016, ص178.

ثانيا أهمية الرأس المال البشري: تتجلى أهمية رأس المال البشري كونه مقياس من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس مكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة على كل منظمة بحيث أصبح عنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسمة لتحقيق تقدم ومن هنا نذكر أهميته في شكل نقاط التي تجعله يحظى باهتمام كبير لدى المنظمة والتي يمكن ذكرها كالآتي :

1. يعتبر رأس المال البشري أحد أهم أصول المنظمة.
2. كون رأس المال البشري العنصر الفعال لإكتساب المنظمة الميزة التنافسية .
3. يظهر رأس المال البشري الخلفية الحقيقية لاستثمارات التي تنفقها المنظمة من خلال التطوير و تحسين مستمر لتحقيق أهدافها إستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نورة قنيفة ,طالب بلقاسم شبلي , رأسمال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سيولوجية , مجلة العلوم الإنسانية -جامعة أم البواقي - , مجلد 7 العدد 1, سنة 2020 , ص240.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

4. كون الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنيات وتنظيف إنتاجيته.
5. يساعد على خلق معارف الجديدة فكلما كان الرأس المال البشري مزود برصيد محمل مهارات والخبرات يساهم بشكل فعال في خلق ابتكارات ومعارف جديدة لإستخدامها وتطويرها لدى عمل المنظمة.
6. يساعد المورد البشري على زيادة كفاءة إستخدام الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للمنظمة الذي يشبع رغبات ومتطلبات السوق.<sup>2</sup>
7. يعد هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
8. يساعد على زيادة كفاءة الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن .
9. يمثل الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يمكن أن تقلد بسهولة كمهارات والمواهب و الحافز والخبرة فهو الطريق الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم .
10. يساهم بشكل كبير في خلق قيمة مضافة للمنظمة بعبارة مصدر الإبتكار .
11. يعد المورد الحاسم للميزة التنافسية المستدامة والتي تتكون من أربع صفات "نادرة ,rare, قيمة, valuable, صعوبة التقليد ,difficult to imitate, وغير قابلة للإستبدال " :
  1. أن تكون الموارد ذات القيمة وقادرة على إستغلال الفرص ,وتحديد التهديدات أخير يسمح للمنظمة تنفيذ الإستراتيجيات , وتحسين كفاءة والفاعلية .
  2. أن يكون مورد نادر بين المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم قدرة منظمات أخرى حصول عليه .
  3. أن يكون مورد صعب التقليد والذي يعد الوحيد قادر على تحقيق ميزة التنافسية .
  4. أن يكون مورد غير قابل للإستبدال أي عدم قدرة المنظمات الأخرى حصول عاملين والإفادة من مهاراتهم وخبراتهم.
12. كونه يساعد على خلق معرفة جديدة.<sup>3</sup>
13. يعتبره دوره الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بإضافة إلى رصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية .
14. كون يمتلك طاقات داخلية جعلت الاقتصاديين إعتباره العنصر الإنتاجي الأول في جميع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية شرط أن يكون ذو مستوى المطلوب من التطور والإبداع و الإبتكار بإضافة إلى التفتح و الإندفاع الذاتي .
15. يعد أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع من أداء الأفراد من خلال التدريب وتطوير لتحرير إبداعية المورد البشري لكسب ولائه و إنتماءه و إلتزامه للمنظمة الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق ، حاتم بن صلاح أبو الجدائل ,ص ص (236 , 234).

<sup>2</sup>ميلودي رحيمة ، رأس مال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة،مذكرة تخرج ماستر في علوم التفسير لجامعة بسكرة ،سنة 2015/2014،ص.7.

<sup>3</sup> غني دحام تنائي الزبيدي،أمنة عبد الكريم مهدي المشهداني ,دور الرأس مال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية , المجلد الرابع عشر العدد 38, سنة 2012, صص 273, 274.

### المطلب الثالث : خصائص وعناصر رأس المال البشري و تصنيفاته

أولا خصائص رأس المال البشري : إن لرأس المال البشري خصائص والتي لا ينفصل أبدا عن مالكه بل ملازمه في كل زمان ومكان و لا يمكن تدريبيه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد ,والذي يتميز بالخصوصية كونه مرهون بقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الإستثمار في التدريب وتحمله لمختلف التكاليف التي ستتجر عنه أحيانا تنازله عن جميع العوائد المالية التي يحصل عليها مقابل حصول على إيرادات مالية كبيرة في المستقبل ومن هنا نذكر أهم خصائصه على نحو الآتي :

- صعوبة قياس رأس المال البشري بدقة.
- سريع الزوال والفقدان.
- يمكن الاستفادة منه في مختلف مراحل وعمليات في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.

إضافة لما سبق توجد جملة من خصائص رأس المال البشري تتمثل في <sup>2</sup>:

- إن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- رأس المال البشري ليس منتجا فقط لسلع والخدمات بل يستهلكها أيضا.
- لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هناك خصائص أخرى التي وهي الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا؛
- لا يمكن إستخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة وحالة غياب أنظمة التأمين الإجتماعي بإضافة إلى حالات المرض و العلل أو العاهات الدائمة؛
- يقترح كل من ماكريجور ,تويد وباش نموذجا جديد لرأس المال البشري يبرز تحولات في عدد من خصائصه الأساسية نتيجة تحول من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد معرفي وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الدينامكية (الحركية) للعمل ، يظهر هذا النموذج فيما يلي:
- يتعرض رأس المال البشري لتقادم وتجديد مستمر .

<sup>1</sup> بالقاسم شبلي ,نورة قنيفة , رأس مال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية , مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي , مجلد 7 العدد 1, سنة 2020, ص ص (249, 250).

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق. بالقاسم شبلي ,نورة قنيفة , ص ص (246, 247).



## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه .
  - يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل .
  - لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري؛
  - استثمارات رأس المال ما هي إلا عبارة عن تدريب وزيادة تأهيل والتطوير في صحة الجسدية والنفسية.
- كما يمكن إضافة العناصر التالية<sup>1</sup> :

- محدودية رأس المال البشري : إن إمكانية تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات العقلية والجسدية للفرد ولأن تكلفة الإستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الإستثمار محدودة بدورية حياة الفرد ؛
- عدم مرئية رأس المال البشري : أي أن المعارف والقدرات الممتلئة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل يكون من صعب رؤية المنظمة وتعرف على قدرات وكفاءات الأفراد العاملين إلا بعد التعرف على شهادات التعليمية للفرد والتي تحمل مؤشر هام والذي يمثل الإستثمار والذي يتمثل في تعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتدريبه إلى جانب كفاءات والخبرات المكتسبة .

**ثانيا عناصر رأس المال البشري :** إختلف الكتاب والباحثون في تحديد عناصر رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات التي وهي مهارة الإبداع , مهارة التمييز, مهارة التعلم أما "chen et chang" فقد حدد عناصر رأس المال البشري بالقدرات والمعرفة والإبداع والمهارات أما "cabrales et al" فقد حددو مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة التي وهي الأفكار والخبرات والقدرات بإضافة أنه يرى "lothgren" أن رأس المال البشري يتكون من عناصر التي هي الابتكار و المقدره " الكفاءة الشخصية " ولذلك سوف يتم ذكر أهم عناصر لأرس مال البشري كالآتي :

**1. المعرفة knozledge :** إن مدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو مدى تمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة : فبيانات والتي تتمثل في مواد و حقائق خام ليست ذات قيمة بشكلها الأول , أما المعلومات ما هي إلا عبارة عن مجموعة من بيانات المنظمة و المسنقة فيما بينها وذات معنى بينما المعرفة هي تلك المعلومات المنظمة القابلة للإستخدام بإضافة أنها عبارة عن مزيج من الخبرة والقيم ومعلومات السابقة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة وللمعرفة نوعان والتي تتمثل في<sup>2</sup> :

- **المعرفة الظاهرية :** والتي تتعلق بالمعلومات الظاهرية أي معلومات الموجودة ومخزنة في أرشيف وتأتي على شكل كتيبات متعلقة بإجراءات, مستندات تشغيل مع سهولة الوصول إليها وإستخدامها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق رحمة ميلودي , ص5.

<sup>2</sup> مرجع سابق .بلقاسم شلي , .نورة قنيفة , ص 240.

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- **المعرفة الضمنية :** والتي تتعلق بكل ما هو داخل العقل والقلب والفرد والتي من غير سهل الوصول إليها مع صعوبة نقلها وتحويلها بين الآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.<sup>1</sup>

**2.المهارات والقدرات :** القدرة وهي الطاقة والإستعداد الهام يتكون عند الانسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيأ له إكتسابها اما المهارة فهي الإستعداد الخاص أقل تحديدا ومتدرجة ومتصلة تصل إلى درجة سرعة الإتقان في العمل والإستعداد لإكتساب شيء معين فالمهارات الإستعداد أو طاقه تساعد في إمتلاك القدره ووفقا ل (coleman,1989) يظهر الرأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادر على التصرف بطرق جديدة أو قادر على تحسين الإنتاج إكتساب المعرفة والمهارات هي إحدى أكبر العوامل المحفزه لبرامج التدريب للموظفين ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات والتفاعل بين الأفراد فالمعرفة والمهارات المكتسبه من قبل الأفراد تمكنهم من تحسين جوده الاداء وزيادة في كميته الإنتاج كما تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيميه والتي تتمثل "في ثلاثة أنواع الفكرية،إنسانية،الفنية ويتم توسيعها او تضيقها في المستويات التنظيميه حسب حاجتها.

**3. الخبرات:** يكتسب الانسان من كل يوم يعيشه بالعديد من التجارب والخبرات عن طريق القراءة او المشاهده او السماع او العمل او ان يحدث للشخص نفسه موقف معين وهكذا... ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة والتي يقصد بها مستوى ما يتمتع به الفرد من معارف متراكمة مكتسبه من العمل او من وظيفة الحاليه او وظائف سابقه.<sup>2</sup>

**4. الابداع و الإبتكار :** إختلف المفكرون حول تحديد مفهوم الابداع والابتكار فهناك من يرى ان الإبداع والإبتكار و إنتاج شيء جديد او صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احدى المجالات و القدره على حل مشكله باستخدام اداه جديدة او اسلوب جديد ومنهم من يعتبره عمليه وغالبا ما يعرف الإبداع وإبتكار على أنه عمليه ليست لها نهاية ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن تغيرات طفيفة او جذرية لهدف انشاء شيء جديد.<sup>3</sup>

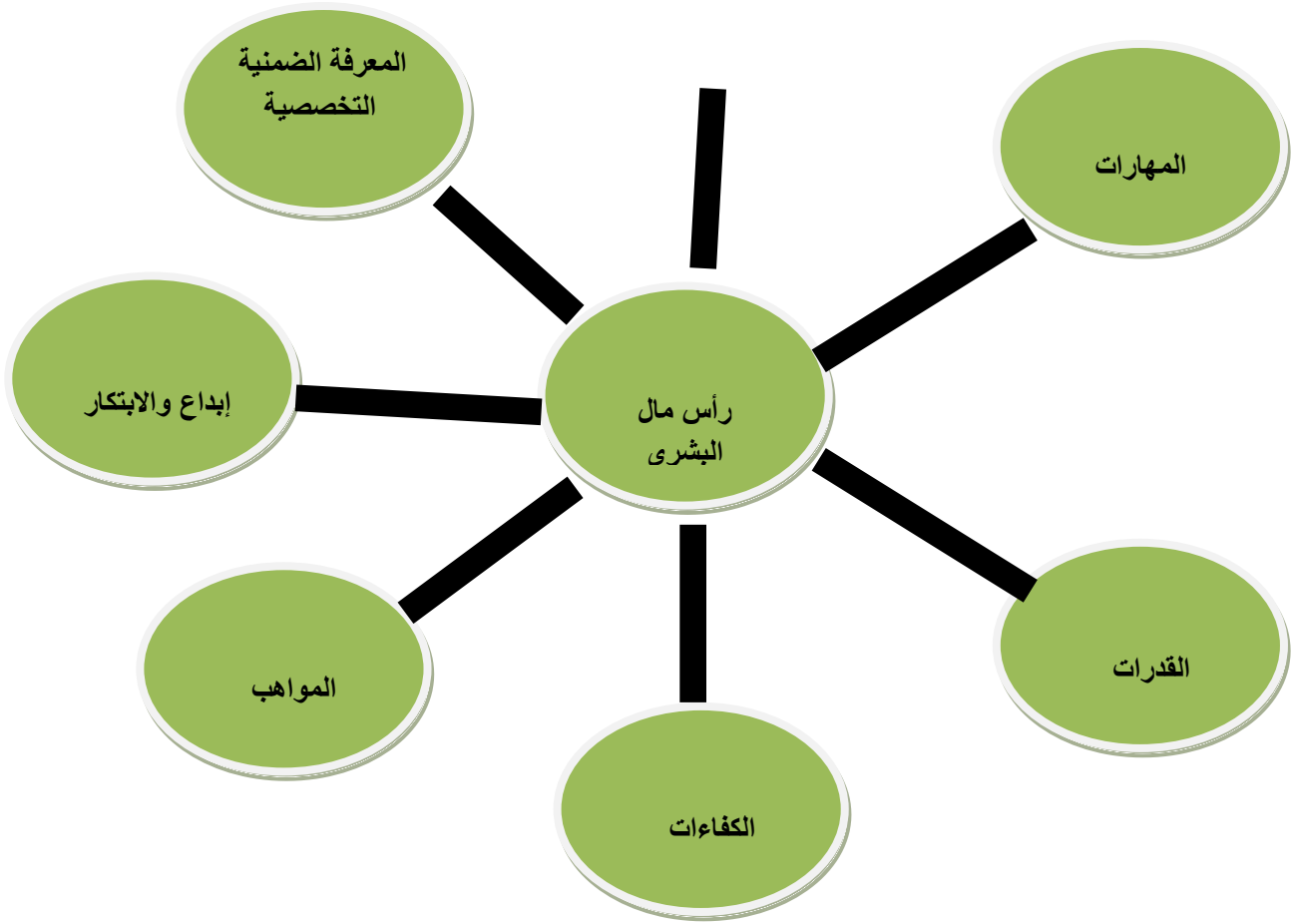
**شكل رقم(5-1) : يوضح عناصر رأس مال البشري**

إجمالي عدد  
الموظفي  
المنظمة

<sup>1</sup> حياة محمد ,تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ,مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ,العدد30, سنة 2014, ص79.

<sup>2</sup> مرجع سابق بلقاسم شبلي , نورة قنيفة ,ص242.

<sup>3</sup> خراز الأخضر , دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية , مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية جامعة تلمسان ,سنة 2011, ص31



**المصدر :** حاتم بن صلاح أبو جدائل ,رأس المال البشري , مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة ,سنة 2016,ص177.

ثالثا تصنيفات رأس المال البشري : تم تقسيم الرأس المال البشري إلى أربعة فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي<sup>1</sup>:

1. **النجوم اللامعه والعقول المدبره :** التي يصعب إيجاد بديل لهم بديل لهم بسهولة قبل المنظمه يفترض ان يكون ويفترض ان تكون نسبتهم (75%) من اجمالي العاملين فيها.

2. **العاملين المتعلمين الجدد** الذين هم في طور التعليم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مره او نقلهم او ترقيتهم الى وظائف اخرى ويفضل ان تكون نسبتهم حوالي(2,5%) ويراعي السرعة في العمليه تحويل المعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه كتكاليف ضائعة.

<sup>1</sup> مرجع سابق ميلودي رحمة ,ص ص (8, 9).

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

3. **العاملين الطبيعيين في أدائهم وسلوكياتهم و صلادة مواقفهم** مع منظماتهم بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول اذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج المنظمه ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود(20%).
4. **العاملين صعبى الرأس:** والتي يفترض على المنظمات ان تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر العثرة امام تطورها اضافة الى تكاليفهم العالية والخسائر المتوقعة من إجراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الاخرين وتسكين حركه تلك المنظمات المنافسه بالحرص الواقعي وهنا يفترض ان لا تزيد نسبتهم عن(5،2%).

### الجدول رقم (1-3) : يمثل فئات رأس مال البشري

<p><b>2. العاملین الجدد new learners</b> (%2,5) هم الفئة العاملين الجدد الداخلي للمنظمة او منقولين او مترقيين الى وظائف جديدة اخرى والذين عادة لم يصل ادائهم للمستوى المرغوب بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافة بيئة المنظمه.</p>	<p><b>1. النجوم والعقول star brains (75%)</b> وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقبليات والمعارف والمهارات ksa متنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمه فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول الى الاداء المتميز للغاية.</p>
<p><b>2. العاملین صعبى المراس</b> <b>difficult employes (2,5%)</b> وهم الفئة العاملين صعبى المراس تعامل كونهم اصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الانتاجية ويفضل ان تعد منظمه تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع تكاليفهم المؤثره على الاستثمار في الراس المال البشري.</p>	<p><b>1. العاملین الطبيعيين normal employees (20%)</b> . وهم فئة العاملين المؤيدون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان تسعى الادارة العليا لتحويلهم الى النجوم اللامعه والعقول المدبره بغيه اضافة الاقتصادية لها.</p>

المصدر: ميلودي رحيمة ، رأس مال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير لجامعة بسكرة ،سنة 2014/2015، ص9.

### المطلب الرابع : علاقة التدريب بتنمية رأس مال البشري

لإظهار علاقة التدريب بتنمية الرأس المال البشري فيمكن القول ان الرأس المال البشري مشابه للوسائل الانتاج الماديه مثل المصانع والماكينات والمعدات فبالإمكان الاستثمار فيه عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية وتعتمد مخرجات الفرد جزئيا عن معدل العائد على الرأس المال البشري الذي يملكه الفرد ومن ثم فان رأس المال البشري هو الوسيلة من وسائل الانتاج ومن خلاله يمكن تحقيق المخرجات والعوائد الاضافيه من خلال استثمارات اضافية<sup>1</sup>. باعتبار ان المورد البشري هو أساس المنظمات فالتدريب يجب أن يبدأ بالفرض ليصل إلى المؤسسه فالفرض هو أساس التنمية المستمه لكل المؤسسات التي تسعى الى تحقيق خطتها الإستراتيجية لذلك يمكننا القول انا التدريب يقوم بدور كبير في تنميه الرأس المال البشري والتي تظهر في<sup>2</sup>:

1. تأهيل العاملين وتمكينهم من مساهمه في رفع من قدره الانتاجية؛
2. تدريب الموظفين للملائمة بالتطورات التي تطرأ في مجالات عملهم؛
3. تطوير الكفاءات شاغلي الوظائف الاشرافية وإعداد مدراء الصف الثاني؛
4. تأهيل الموظفين الحديثي الالتحاق؛
5. تقليل من اخطاء الناتجة عن ضعف مستوى العاملين الفنيه والإدارية؛
6. التدريب على موضوعات السلامة المهنيه والتقليل من اصابات العمل؛
7. تحسين جوده الاداء الفنيه والإدارية والتقليل من التكاليف؛
8. رفع الروح المعنوية للعاملين والحد من البطالة؛
9. إمضاء العاملين عقود عمل دائمة بدل من مؤقتة نظرا لكفاءة ادائهم لوظائفهم؛
10. كسب ولاء وانتماء الموظفين لدى المنظمه؛
11. اكتساب افراد ذو خبرات اللازمة اداء الوظائف؛
12. تقليل أخطاء العمل للعاملين أثناء قيامهم بوظيفتهم؛
13. تزويد العاملين برصيد معرفي الذي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم العملية.

ومن ذلك فان التدريب يهدف لإمداد العنصر البشري بالمهارات في مجال عمله والذي يؤثر في تدريبيه التخصصي وسلوكه ولفترة محدده يعتمد عليها في المستقبل كذلك فان للتدريب دور مهم جدا في ربط علاقة بين الراس المال البشري والتنمية المستمه.

### المبحث الثالث : دراسات سابقة حول دور التدريب برأس المال البشري

يحضى هذا المبحث باهتمام كبير والذي يظهر في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت بشكل واسع إلى متغيرات الدراسة ،وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجزة لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

<sup>1</sup> مرجع سابق ، حاتم بن صلاح أبو جاديل ، ص 171.

<sup>2</sup> مدرب عيد الرزاق علي محمد فضل ، دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس مال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستمه ورقة بحثية ، المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية بالزاوية.

### المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب

#### أولا : الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى : مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر لطالبان عبادي رابح ومكي أحمد

بعنوان دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية البشرية دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل تيارت لسنة 2021-2022 والتي كانت تدور حول إشكالية: كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية والتي تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على أهمية البالغة لجامعة التكوين المتواصل في تكوين مورد بشري بإضافة إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة والتحقيق تلك أهداف ولي والإجابة على إشكالية دراسة ومعالجتها بشكل دقيق استخدمت أدوات الآتية "مقابلات بإضافة لإستمارة استبيان" وتحليلها بشكل ملائم ودقيق جعلها توصلت إلى أهم نتائج ومتمثلة في نقاط التالية:

- أن التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات الموارد البشرية؛
- أن التكوين يؤدي إلى تنمية روح إبتكار والإبداع لدى الموارد البشري؛
- تأكيد جامعة تكوين أن تكوين عملية أساسية لتنمية قدرات الموظفين وتطور مهاراتهم وحجر الأساسي لتأهيل عمال قادرين على تأديت أدائه؛
- تكوين من أدوات أساسية للمنظمة وهو بمثابة استثمارا .

2. الدراسة الثانية : مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر لطالبتان دريف كاهينة وزموري

نادية والتي بعنوان فعالية نظام التكوين في تنمية المورد البشري دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناطراك جامعة —بومرداس — لسنة 2016\_2017 والتي كانت تدور حول إشكالية كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تهدف إلى عدة أهداف :

- تسليط الضوء على أهمية التكوين وتنمية الموارد البشرية وكل ما يتعلق بهم من مفاهيم ؛
- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة؛
- معرفة إذا كان التكوين هو أساس النجاح في المؤسسة؛
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى قسم التكنولوجيا والتطوير؛
- معرفة إذا كانت المؤسسة تهتم بالتكوين وتحسين إدارته وهل تستعمله في تنمية مواردها البشرية؛
- تحديد مدى فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية بقسم التكنولوجيا والتطوير وانعكاساته على أداء العاملين بالقسم .

وللإجابة على إشكالية الدراسة بشكل فعال و صحيح ودقيق إستخدمت أدوات التالية

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- مقابلة تم إجراء العديد من مقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع في ضل الدراسة الميدانية .
- الملاحظة : هي ملاحظة الباحث ومراقبة طريقة السير العمل بإضافة إلى تصرفات العمال داخل المؤسسة.
- إستمارة إستبيان : وهي أهم تقنية يعتمد عليها الباحث بشكل كبير لتدعيم جانب التطبيقي لمعالجة موضوع بأكثر دقة حيث يضم إستبيان 4 صفحات و 24 سؤال , وقد توصلو إلى أهم نتائج وتمثلة كالآتي:

- أن التنمية هي عملية حضارية شاملة ,حيث تشكل جميع جوانب وهذا ما أدى إلى تعدد الأشكال التي تظهر فيها "تنمية الاقتصادية و الإجتماعية وثقافية وسياسية "
  - أن تنمية موارد البشرية ماهي إلا زيادة معارف ومهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات .
  - أن تنمية موارد البشرية تنتهج وفق آليات تطويرية وإستراتيجيات مخططة .
  - أن تنمية موارد البشرية في مؤسسة عدة مجالات تنشط فيها .
3. الدراسة الثالثة : مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر لطالبتين فضيلة بلالي ونجوى علاهم بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي لسنة 2017\_2018 والتي تدور حول إشكالية إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي ,والتي من خلالها إلى مجموعة أهداف نذكر أهمها :
- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في الوكالات المحلية لتشغيل بالوادي .
  - تحديد مواطن الضعف الموجودة في برنامج التدريبي لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين .
  - محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري .

ولي تحقيق تلك أهداف مسطرة إستخدمت أداة والمتمثلة في إستمارة إستبيان لمعالجة جميع الجوانب التي تحيط بموضوع الدراسة وزعت على 5 وكالات محلية لتشغيل بولاية الوادي والتي يعمل بها 70 عامل لكن خصصت هذه الدارسة فقط على إطارات فيها وزعت إستمارات إستبيان بمجموع 38 وتم إسترجاع 36 فقط ومن خلال دراسة والتحليل تم وصول إلى نتائج وتمثلة في كالآتي:

- النتيجة الرئيسية :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي عند مستوى معنوية .

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومكان العمل للعاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتدريب على قدرة ورغبة العاملين في وكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي .

### ثانيا : دراسات بالغة الأجنبية

الدراسة الأولى: Peter baloh ,peter trkman,influence of internet and ,on itechnology,workand human resource management information 2003

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفيا ,أثر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا كيفية الإتصال والتعلم والعمل ,وتغير الشاسع لحياتنا اليومية بمجرد دخول أنترنت لنمط حياتنا وتغير حياة إنسان إجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغير على عمل والغدارة الموارد البشرية وقد توصلت هذه الدراسة من خلال استخدام اداة إستمارة إستبيان إلى أن الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في مجالات عديدة منها أنماط العمل الجديدة بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ict ,مثل العمل في منزل وغيرها من نشاطات التي تعمل عن بعد والمشاريع الموجهة ,ومن بين أهم نتائج المتوصل إليها ضرورة وأهمية التدريب وتطوير الموظفين من خلال دورات تدريبية من خلال تمكنهم من احتراف استخدام هذه تكنولوجيا وتحفيزهم على مواكبتها نظرا لتغير بيئة العمل المنضمت وتوجهها نحو عولمة .

الدراسة الثانية : Mohammad aslam khah,"impact of training and islamabad feedback on employee performance"iqra university Pakistan thanlayout" year 2011

أبرزت هذه الدراسة التي أجريت في باكستان على مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المنظمة وتحسين أداء الفرد داخل منظمة وتطوير قدراته ورفع من مردوديته وزيادة مهارته العلمية ,يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة ومبتكرة ,هنا استخدام باحث من خلال دراسته منهج تحليلي الوصفي الذي اعتمد على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وترجمتها إلى نتائج دقيقة ,وقد توصلت إلى أهم نتائج التي وهي التدريب يشمل جميع أفراد المؤسسة بغض نظر على سلم الرتب الوظيفي حتى يشعر الفرد أنه ينتمي للمؤسسة مما يجعله يعمل بجد عمله ويحرص على أن يقوم به بطريقة صحيحة وسليمة وفق تعليمات منظمة هذا أخير يحقق أهداف منظمة مرجوة باعتباره العامل جزء مهم في منظمة .



الدراسة الثالثة : "akhtar ding and gloria",strategic hrm practices  
company performance in chinese enterprises and their impact on

هدفت هذه الدراسة إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية "الاختيار ,التعيين التقييم, التدريب ,تصميم ,العمل ,و المكافآت والحوافز "وأثرها على أداء المنظمات في الصين حيث تم الحصول على نتائج الدراسة من خلال إستخدام نموذج dotys and delery المتعلق بعمليات نظم الموارد البشرية وقد ظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية ومن أهمها التدريب وأداء المنظمات ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات وعلى ذلك فإنه خلال العقد أو عقدين من زمن ,وبتكيف محلي ستسود معظم المنظمات الصينية .

المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة رأس مال البشري

أولا : الدراسات باللغة العربية العربية

الدراسة الأولى : مذكرة تخرج لطالبة ميلودي رحيمة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان رأس المال البشري أحد ركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب gmsud— أو ماش— بسكرة لسنة 2014\_2015 والتي تدور حول إشكالية هل يعتبر رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب—أوماش — بسكرة أحد ركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بها والتي تهدف من خلال هذه الدراسة إلى كالاتي :

- إيجاد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة التي وهي رأس المال البشري وإدارة المعرفة.
- إبراز أن رأس المال البشري وكذا إدارة المعرفة لها كيان في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب gmsud—أوماش — بسكرة .
- خروج بنتائج وتوصيات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة .

ولي وصول إلى تلك أهداف إستخدمت هذه أداة والمتمثلة في إستمارة إستبيان وزعت داخل المؤسسة تحتوي إستمارة إستبيان على 17 سؤال بالنسبة للمحور الأول و 18 سؤال بالنسبة للمحور الثاني ,حيث إستخدمت هذه أداة لمعالجة الإشكالية بشكل دقيق حيث توصلت إلى نتائج أهمها :

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- تعتبر إدارة المعرفة من أهم وسائل التي تعمل على تخطيط وتنظيم أنشطة بإضافة لإستقطاب المعرفة من مصدرها داخلية والخارجية .
- تعد المعرفة أداة مهمة للمؤسسات لإستثمار في رأس مالها البشري من خلال الإسنعانة بالخبراء المجال .
- إن إدارة رأس المال البشري أصبحت هي المتغير الرئيسي الذي يأخذه بعين الإعتبار عند إعداد إستراتيجيات من طرف المؤسسة .

**الدراسة الثانية :** اطروحة دكتوراه مليكة مدفوني تحت عنوان الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييميه — دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تبسة — لسنة 2017\_2018 والتي تدور حول إشكالية: إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم فوسفات somiphos في دعم قراتها التنافسية ,والتي تهدف إلى مجموعة من أهداف التي وهي :

- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات "دلالة إحصائية" بين الإستثمار في رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة محل الدراسة وتحديد طبيعتها.
- تحديد مستوى تأثير الإستثمار في رأس المال البشري في كل من ربحية ونمو مبيعات المؤسسة كمؤشرين لمنافسة.
- تأكيد من فعالية جهود المبدولة من قبل المؤسسة في مجال الإستثمار في رأس مالها البشري ومدى مساهمتها في دعم قدرتها التنافسية .

ولتحقيق تلك أهداف ومعالجة إشكالية الدارسة سابقة بشكل صحيح إستخدام أدوات تحليلية والتي يتيحها برنامج eviws ,وقد توصلت إلى نتائج أهمها :

- أن المؤسسة تركز في استثمارها البشري على التدريب والتحفيز خاصة المالي منه وترتبط بالأداء مما يضمن لعمالها نوعا من العدالة والارتياح .
- من خلال قيم كفاءة رأس المال البشري على أنه يخلق للمؤسسة القيمة مضافة بتجاوزها لقيمة الواحد على مدار الفترة المدروسة.

**الدراسة الثالثة :** مذكرة ماستر لطالب حاو شين بشير تحت عنوان الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز "دراسة حالة اليابان " لجامعة أم البواقي لسنة 2013\_2014 والتي تدور حول إشكالية التي وهي: كيف يؤدي الإستثمار في رأس المال البشري إلى تحقيق إستراتيجية التميز والتي تهدف إلى أهداف كالآتي أهمها :

- إبراز أهمية رأس المال البشري ودوره في لمنظمات .
- التعرف على الخصائص الأساسية لرأس المال البشري .
- التعرف على ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده .

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

- و للوصول إلى تلك الأهداف ولمعالجة إشكالية دراسة السابقة بشكل صحيح إستخدمت أدوات تحليلية إستبيان بإضافة إلى المقابلات والتي توصلت من خلالها إلى أهم نتائج :
- أن رأس المال البشري هو ركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح منظمات بصفة خاصة.
- إن رأس المال الحقيقي هو رأس المال البشري للمؤسسة .
- إن المحور الأساسي في فكرة إدارة الجديدة هو خلق استراتيجية محكمة ومتميزة وأن إدارة رأس المال البشري بشكل فعال هو دعامة وركيزة لهذه الميزة.

### ثانيا : دراسات سابقة باللغة الأجنبية

#### الدراسة الأولى :

mouhamed islam Human

resource development "2010"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تنمية الموارد البشرية تحت إشكالية الدراسة ما الذي يسبب مشاكل في الإدارة السلسلة لعملية تنمية الموارد البشري , بحيث تم تركيز على تنمية المورد البشري وعملية تنمية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية توصلت هذه الدراسة من خلال معالجة الإشكالية السابقة إلى نتائج عديدة أهمها :

- تعد تنمية المورد البشري جزء لا يتجزأ من الأعمال والإدارة الفعالة , وأن الإعتقاد بأنه على رغم من أن تنمية الموارد البشرية شرط ضروري لنجاح المؤسسة , إلا أنها ليست حالة كافية لأداء الفعال ونجاح.

#### المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

يمكن توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة اعلاه، في الجدول الموالي والذي يوضح أوجه الإختلاف وأوجه التشابه.

#### جدول رقم (1-4) يوضح أوجه إختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود والزمنية	المكنية الأداة المستخدمة	أوجه الإختلاف	أوجه التشابه
------------------	--------------------	--------------------------------	------------------	--------------

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

يتشابهان في المتغير المستقل أداة واحدة المستخدمة في تحليل استبيان	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع وأداة من أدوات المستخدمة في تحليل النتائج التي وهي مقابلة .	مقابلات بإضافة إلى استمارة استبيان.	دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل تيارت لسنة 2021-2022.	"عبادي رابح ومكي أحمد" بعنوان دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية البشرية.
يتشابهان في المتغير المستقل أداة واحدة المستخدمة في تحليل "إستبيان".	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع وبعض أدوات المستخدمة في تحليل النتائج	مقابلة والملاحظة بإضافة إلى إستمارة إستبيان	دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناطراك جامعة —بومرداس— لسنة 2017_2016	"دريف كاهينة و زموري نادية " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر والتي بعنوان فعالية نظام التكوين في تنمية المورد البشري.
يتشابهان في المتغير المستقل أداة المستخدمة في تحليل.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.	إستمارة إستبيان.	دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي لسنة 2018_2017	" فضيلة بلالي ونجوى علاهم" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين المؤسسة
يتشابهان في المتغير المستقل أداة المستخدمة في تحليل.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.	إستمارة إستبيان.	workand human resource management information ,on 2003.	Peter baloh ,peter trkman,influece of internet and itechnology.
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على دراسة الحالية	إستمارة إستبيان.	"iqra university	Dr Mohammad aslam

## الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ورأس المال البشري

أداة المستخدمة في تحليل.	من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.		islamabad pakistan thanlayout" year 2011.	khah,"impact of training and feedback on empoyee performance.
يتشابهان في المتغير المستقل أداة المستخدمة في تحليل.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع وبرنامج التحليل.	استخدام نموذج dotys and delery.	their imqact on company performance in chinese enterprises "2012".	"akhtar ding and gloria",strategic hrm practicesand .
يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في إستبيان.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل .	إستمارة إستبيان.	دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب gmsud — أو ماش — بسكرة لسنة 2014_2015.	"ميلودي رحيمة " لنيل شهادة ماستر بعنوان رأس المال البشري أحد ركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في إستبيان.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير المستقل.	إستمارة إستبيان	دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تيسة — لسنة 2017_2018.	"مليكة مدفوني" مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه بعنوان الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييميه.
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في إستبيان.	تختلف على دراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير المستقل بإضافة استخدامه أداة تحليلية أخرى "مقابلة".	إستمارة إستبيان بإضافة المقابلات.	"دراسة حالة اليابان " لجامعة أم البواقي لسنة 2013_2014.	"حاو شين بشير" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان الإستثمار في رأس مال البشري ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ماجاء في الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الادبيات النظرية لموضوع التدريب وعلاقته بتنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال التعريفات والعناصر المكونة والتقسيمات، كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بغية تحديد موقع دراستنا الحالية أمامها ، وعليه نؤكد ضرورة وأهمية التدريب في تنمية رأس المال البشري ، لأن التدريب يهدف لإمداد العنصر البشري بالمهارات في مجال عمله والذي يؤثر في تدريبه التخصصي وسلوكه ولفترة محددة يعتمد عليها في المستقبل كذلك فان للتدريب دور مهم جدا في ربط علاقة بين الراس المال البشري والتنمية المستدامة.



**الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تدريب رأس المال  
البشري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة**



## تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري كل من متغيرات الدراسة التدريب وتنمية رأس المال البشري من خلال أبعاده كل من المعارف والخبرات والمهارات والابتكار والتجديد للموارد البشرية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة التدريب في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة عينة من أساتذة و علوم التسيير وعلوم الإنسانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال إعطاء لمحة بسيطة عن الجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعّة بواسطة الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، لتتوصل في الأخير تأكيد صحة فرضيات الدراسة من قبولها أو رفضها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها؛
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعت في الدراسة الميدانية من أجل التوصل إلى إجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة الفرضيات المستخلصة منها بعد التعريف بعينة الدراسة واستبيان الدراسة

### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية المجتمع والعينة

يمثل منهج الدراسة أساس الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، والتوصل إلى نتائج موثوق فيها، ووضع توصيات قابلة لتطبيق ويختلف منهج الدراسة الميدانية باختلاف موضوعها بحيث يستعين الباحث بالمنهج الذي يراه ملائماً لتقصي أبعاد الظاهرة المراد دراستها.

#### أولاً: منهج الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تبيان دور التدريب في تنمية رأس 14

المال البشري من خلال دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتحليلها وتفسيرها مع الربط بين متغيراتها للوصول إلى نتائج واقعية على اعتبار أن هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع وإعطاء صورة دقيقة وواضحة عنها.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تهم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة أساتذة و إداريين لجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

قد يستحيل أو يصعب في كثير من الأحيان دراسة كل أفراد مجتمع الدراسة، وهذا هو الحال في بحثنا هذا وعلى هذا الأساس سيتم اعتماد أسلوب المعاينة أي اختيار جزء من مجتمع الدراسة وفق أسس علمية ومنهجية بحيث يكون ممثلاً للمجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً.

تتأثر عملية اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها بعدة اعتبارات من أهمها حجم المجتمع الأصلي ودرجة الثقة المطلوبة، ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تحديد اطار للمعاينة أي قاعدة دراسة تحتوي أسماء وعناوين كل أفراد المجتمع المستهدف من الدراسة ارتأينا استخدام أسلوب العينة الميسرة على اعتبارها الأنسب لهذا النوع من الدراسات وأكثر العينات شيوعاً واستخداماً في الدراسات التطبيقية.

في ما يتعلق بحجم العينة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته تم الاعتماد على استمارة استبيان بشكل ورقي لضمان التغطية الشاملة وتحصلنا

على 52 إجابة أو استبيان صالح للمعالجة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25.

#### رابعاً: لمحة عن الجامعة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عن الجامعة محل الدراسة من خلال التعريف بها وأهم كلياتها.

#### 1. تعريف الجامعة وتأسيسها

أنشأت أول نواة لجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في جويلية 2001.

- المرحلة الاولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة.

- المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة.

تتكون جامعة قاصدي مرباح – ورقلة من ثلاثة أحرار جامعية رئيسية تشكل العمارة الرئيسية للجامعة .

تسمية الجامعة قاصدي مرباح:

منذ 05 سبتمبر 2005، أصبحت الجامعة تحمل اسم “جامعة قاصدي مرباح ورقلة” .

قاصدي مرباح (16 أبريل 1938م – 21 أغسطس 1993م) اسمه الحقيقي خالف عبد الله، وهو سياسي جزائري ورئيس وزراء سابق في عهد الرئيس الجزائري الشاذلي بن جديد ومدير المخابرات الجزائرية في عهد الرئيس هواري بومدين إلى غاية 1979 تقريباً.

وقع اختيار الرئيس هواري بومدين على قاصدي مرباح لمنصب رئاسة المخابرات الجزائرية، وذلك لاتصافه بكل مواصفات الرجل الوطني والأمني إضافة إلى وفائه

رفقة ابنه وأخيه وسائقه قاصدي مرباح بتاريخ 21 أغسطس 1993، اغتالت أيادي الغدر وحارسه الشخصي

فروع الجامعة (الكليات والمعاهد والمدارس التي تدرس فيها)

ورقلة حالياً من 09 كليات – جامعة قاصدي مرباح تتكون

لكل منها عدة إدارات وفقاً للنصوص المعمول بها، ولا سيما المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ 2 جمادى الأولى 1434 الموافق 14 مارس 2013 المعدل والمكمل للمرسوم

التنفيذي رقم 01-210 الصادر في 2 جمادى الأولى 1422 هـ الموافق 23 جويلية 2001 م بإنشاء جامعة ورقلة.

## 2. الهيكل التنظيمي لجامعة قاصدي مرباح " ورقلة "

:وهي مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، تتكون من 9 كليات و 2 معاهد هي

الكليات قسم الفيزياء

أ.كلية رياضيات وإعلام الآلي وعلوم المادة

• قسم الكيمياء

• قسم الرياضيات

ب. كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال

• قسم الإعلام الآلي

• قسم الالكترونىك والاتصالات

ج. كلية العلوم التطبيقية

• قسم الهندسة الكهربائية

• قسم هندسة الطرائق

• قسم الري

• قسم الهندسة المدنية

• قسم الهندسة الميكانيكية

د. كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم والأرض والكون

• قسم المحروقات والكيمياء؛

• قسم علوم الأرض والكون؛

• قسم الطاقات المتجددة؛

هـ. كلية علوم الطبيعة والحياة

• قسم العلوم البيولوجية

• قسم علوم الفلاحة

• قسم الميكروبيولوجيا والكيمياء الحيوية

• قسم تربية المائيات

• قسم البيئة وهندسة المحيط

و. كلية الآداب واللغات

• قسم اللغة و الأدب العربي

• قسم الآداب و اللغة الفرنسية

• قسم الآداب و اللغة الإنجليزية

ز. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

• قسم العلوم الإنسانية

• قسم علم النفس و علوم التربية

• قسم علم الاجتماع

ح. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

• قسم العلوم الاقتصادية

- قسم العلوم التجارية
- قسم علوم التسيير
- ط. كلية الحقوق والعلوم السياسية
- قسم الحقوق
- قسم العلوم السياسية

**:ومعهدين هما**

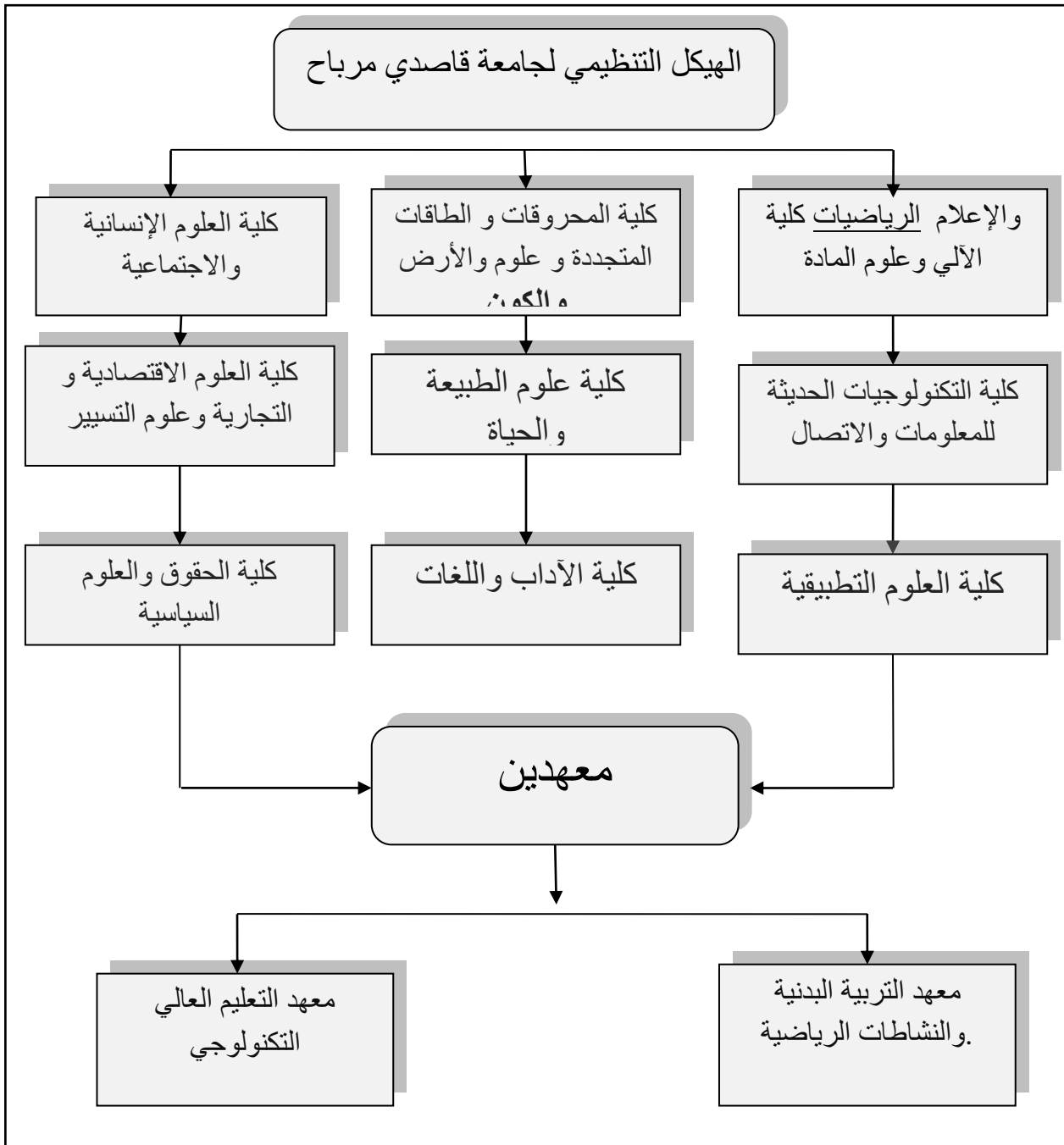
- معهد التربية البدنية والنشاطات الرياضية
  - معهد التعليم العالي التكنولوجي
- كما هو مبين في الشكل الموالي

جدول رقم (1-2) يمثل إحصائيات أساتذة وإدارين في الكلية لموسم الجامعي 2021.2020

الصنف	الذكور	إناث	إجمالي عدد الموظفين
الأساتذة	100	45	145
إدارين	24	40	64
المجموع	124	85	209

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات مكتب إحصائيات الكلية " فرع الإداريين .الأساتذة "

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لجامعة قاصدي مرباح " ورقلة"



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الجامعة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية والمقياس المستخدم

تتمثل أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والمقياس المستخدم فيما يأتي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة "الإستبيان"

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الإستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها وإستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

● **الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، الفئة العمرية، الشهادة بالنسبة للأساتذة، الشهادة بالنسبة للإداريين، عدد الدورات التدريبية التي قمت بها.**

● **الجزء الثاني: محاور الدراسة**

- **المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 17.**

- **المحور الثاني: رأس المال البشري من العبارة رقم 18 إلى العبارة رقم 29، تم تقسيمه لأربع أبعاد كما يلي:**

- **البعد الأول: معارف؛**
- **البعد الثاني: مهارات؛**
- **البعد الثالث: خبرات؛**
- **البعد الرابع: ابتكار وتجديد.**

**ثانيا: المقياس المستخدم**

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

**الجدول رقم(2.2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي**

درجة الموافقة	البيانات	مجال	المتوسط
---------------	----------	------	---------

المرجع		
[1.66-1.00]	1	غير موافق
[2.33-1.66]	2	محايد
[3-2.33]	3	موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل

### الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:

$$3-1=2، \text{ حيث أن عدد الفئات هو } 3.$$

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي  $0.6 = 3/2$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

-  $1.66 = 0.6 + 1$ ؛ أي من 1 إلى 1.66 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛

-  $2.33 = 0.6 + 1.66$ ؛ أي من 1.66 إلى 2.33 تمثل محايد، وهو ما يعكس درجة الموافقة متوسطة؛

-  $3 = 0.6 + 2.33$ ؛ أي من 2.33 إلى 3 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفع؛

**المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة**

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الوصفية.

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### ثانياً: الأساليب الاستدلالية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الرابع: ثبات وصدق الإتساق الداخلي للاستبيان



سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

#### أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة لأداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة، فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

#### ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

#### جدول رقم (3.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة	17	0.794
المحور الثاني: رأس المال البشري	12	0.782
الاستبيان ككل	29	0.818

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول التدريب قدر بـ 0.794 والمحور الثاني رأس المال البشري قدر بـ 0.782 في حين للاستبيان ككل 0.818 ، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

#### ثالثاً: صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم قياس صدق الإستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارة الأبعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، ومعدل عبارات الإستبيان الكلي من جهة أخرى.

**الجدول رقم (4.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة**

Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.883**	المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة
0.000	0.854**	البعد الأول: معارف
0.000	0.738**	البعد الثاني: مهارات
0.000	0.754**	البعد الثالث: خبرات
0.000	0.746**	البعد الرابع: ابتكار وتجديد
0.000	0.951**	المحور الثاني: رأس المال البشري

أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها : \*\*دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني رأس المال البشري من خلال أبعاد (البعد الأول: معارف بمعامل ارتباط  $(r=0.854)$ ، البعد الثاني: مهارات بمعامل ارتباط  $(r=0.738)$ ، البعد الثالث: خبرات بمعامل ارتباط  $(r=0.754)$ ، البعد الرابع: ابتكار وتجديد بمعامل ارتباط  $(r=0.746)$  تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أن محاور الدراسة تمتاز باتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور مع الإستبيان ككل دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الإستبيان.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها**

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، الفئة العمرية، الشهادة بالنسبة للأساتذة، الشهادة بالنسبة للإداريين، عدد الدورات التدريبية التي قمت بها، بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

**المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة**  
سنحاول من خلال هذا المطلب نتطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

**أولاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة**

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

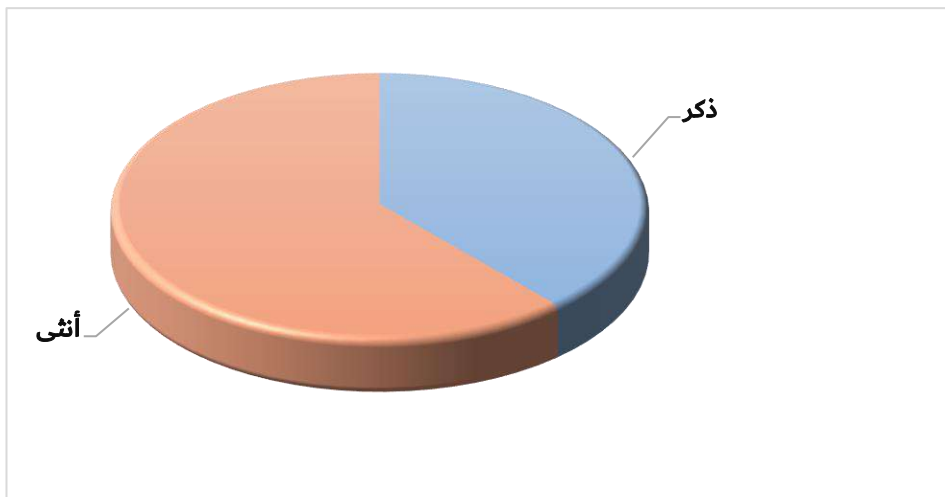
**جدول رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	20	38,5
أنثى	32	61,5
المجموع	52	%100

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spps.v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 38.5% لصالح الذكور في حين 61.5% لصالح الإناث نفس هذه النسب المتقاربة على أن المؤسسة محل الدراسة يتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

**الشكل رقم (2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

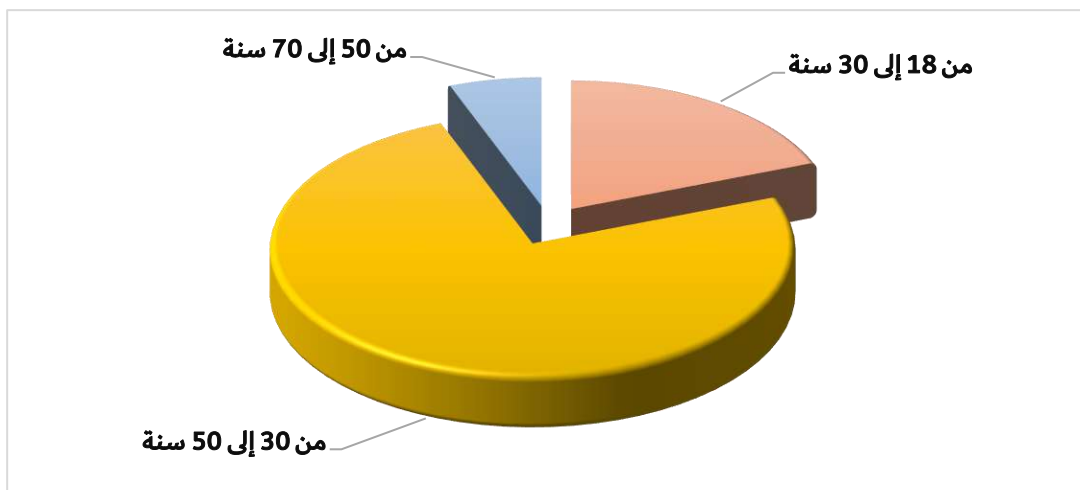
جدول رقم (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	% النسبة
من 18 إلى 30 سنة	10	19,2
من 30 إلى 50 سنة	39	75
من 50 إلى 70 سنة	3	5,8
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بعدد 39 ونسبة 75%، تليها الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة بعدد 10 ونسبة 19.2%، أما الفئة العمرية من 50 إلى 70 سنة بعدد 3 ونسبة 5.8% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (3.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج excel

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

من خلال المستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية.

• توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة	
الأساتذة	شهادة ماجستير	1	1,9
	دكتوراه	20	38,5
	أستاذ تعليم عالي	7	13.46
الإداريين	أقل من ثانوي	1	1,9
	ثانوي	12	23,1
	جامعي	11	21,2
	المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps.v25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي لكل من الأساتذة والإداريين، حيث أن أغلبية عينة الدراسة من الأساتذة دكاترة بعدد 20 ونسبة 38.5% تليها درجة أستاذ تعليم عالي بعدد 7 ونسبة 13.46%، أما شهادة ماجستير بعدد بنسبة 1.9%، في حين فئة الإداريين بنسب مقاربة بين كل من ثانوي وجامعي 21.2% و 23.1% أما المستوى أقل من ثانوي بنسبة 1.9% من المجموع الإجمالي للنسب

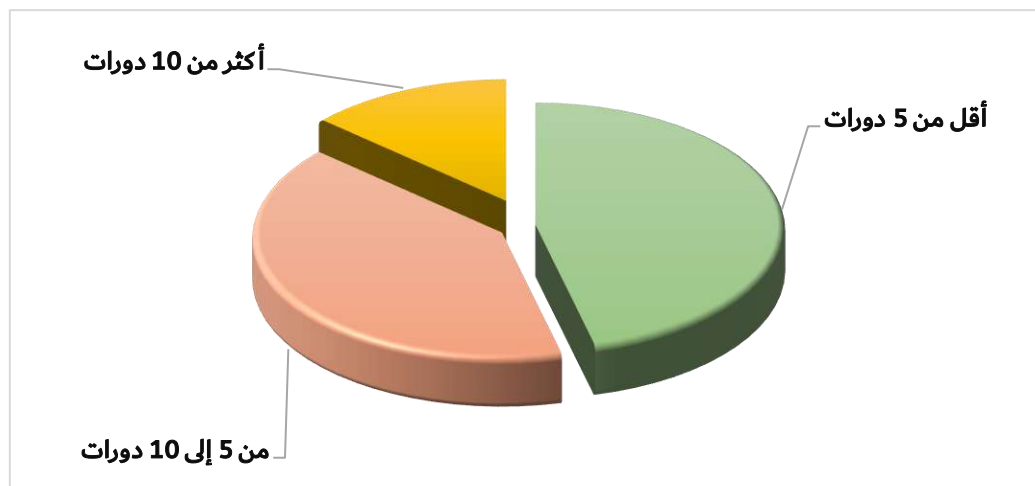
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي قمت بها  
جدول رقم (8.2): توزيع عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية التي قمت بها

عدد الدورات التدريبية التي قمت بها	التكرار	% النسبة
أقل من 5 دورات	24	46,2
من 5 إلى 10 دورات	21	40,4
أكثر من 10 دورات	7	13,5
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة تتلقى دورات تدريبية أقل من 5 دورات بعدد 24 ونسبة 46.2% تليها من 5 إلى 10 ورادات بعدد 21 ونسبة 40.4%، أما أكثر من 10 دورات بعدد 7 ونسبة 13.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel

### المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الأول

سنحاول من خلال هذا الجزء تقديم الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور التدريب في تنمية رأس المال البشري وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (9.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الإتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيانات
منخفض	1,26	0,528	1. توضع برامج التدريبية في جامعة قاصدي مرباح على أساس طلب الموظفين "أساتذة إداريين" .
متوسط	2,15	0,825	2. يتم وضع برنامج التدريب في جامعة قاصدي مرباح على أساس معلومات تقييم أداء الموظفين .
مرتفع	2,57	0,750	3. مررت بتجربة دورات تدريبية في مجال وظيفتك .
متوسط	1,80	0,929	4. تفضل تدريبك في شكل أسلوب منلقي بدل من أسلوب نظري والميداني .
مرتفع	2,48	0,779	5. تفضل تدريبك في شكل أسلوب ميداني بدل من أسلوب منلقي والنظري .
منخفض	1,51	0,779	6. تفضل تدريبك في شكل أسلوب نظري بدل من أسلوب ميداني والمتلقي .
مرتفع	2,48	0,699	7. تهدف جامعة قاصدي مرباح من خلال التدريب لتحسين أدائك .

متوسط	13	0,822	1,90	8. يتم تقييم أدائك في جامعة قاصدي مرباح بعد اجتياز التدريب من أجل تقييم نتائج التدريب .
مرتفع	4	0,686	2,63	9. تعتمد جامعة قاصدي مرباح في تدريبها على إرسال موظفيها بعثات تدريبية .
مرتفع	6	0,804	2,51	10. تستخدم جامعة قاصدي مرباح التدريب على أساس حل لمشكلة إدارية أو تخص دراسة ورفع من كفاءة موظفيها "أساتذة إداريين" .
متوسط	9	0,689	2,26	11. تعتمد جامعة قاصدي مرباح على التدريب المباشر للموظفين بدل من تدريب غير مباشر .
متوسط	12	0,763	2,07	12. تعتمد جامعة قاصدي مرباح على وضع برامج تدريبية بالمشاركة مع موظفيها في عملية تخطيط لبرنامج التدريب.
متوسط	11	0,855	2,11	13. تعتمد جامعة قاصدي مرباح على التدريب خارجي بدل من التدريب داخلي.
مرتفع	2	0,605	2,71	14. يشعرك التدريب بتحسين أدائك في وظيفتك.
مرتفع	3	0,543	2,69	15. يساعد التدريب في زيادة مثابرة موظفين وتشجيعهم على تقديم الأفضل .
مرتفع	1	0,597	2,73	16. يساعد التدريب على الفهم الجيد لوظيفتك ومنحك مرونة لازمة لأداء عملك.
متوسط		0,260	2,24	المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.24) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.26- 3.73)، حيث "العبرة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.73) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يساعد التدريب على الفهم الجيد للوظيفة ومنح مرونة لازمة لأداء العمل، أما "العبرة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.71) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن التدريب يشعرهم بتحسين أدائهم في وظيفتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يساعد التدريب في زيادة مثابرة موظفين وتشجيعهم على التقديم الأفضل " بمتوسط حسابي (2.69)، أما العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.63) ما يؤكد على أن جامعة قاصدي مرباح تعتمد في تدريبها على إرسال موظفيها بعثات تدريبية، و نجد العبارة رقم 03 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.57) ما يثبت على مرور الموظفين بتجربة دورات تدريبية في مجال وظيفتهم. وأخيرا نجد العبارة



رقم 01 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدر ب (1.26) ما يدل على أنه توضع برامج التدريبية في جامعة قاصدي مرباح على أساس طلب الموظفين "أساتذة، إداريين".

### المطلب الثالث: تحليل أبعاد المحور الثاني: رأس المال البشري:

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارة كل بعد من أبعاد رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجدال التالية:

#### أولاً: البعد الأول " المعارف "

الجدول رقم (10.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه العام للعينة
17. يتوفر لدى الموظفين "أساتذة ,إداريين "دراية كافية بالمهارات ومعارف الازمة لأداء وظيفتهم .	2,38	0,866	2	مرتفع
18. تعمل جامعة قاصدي مرباح على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملهم شهادات أكاديمية والمهنية .	2,61	0,661	1	مرتفع
19. تقوم جامعة قاصدي مرباح بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفديه .	2,03	0,684	3	متوسط
<b>البعد الأول: المعارف</b>	<b>2,34</b>	<b>0,540</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول المعارف وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.34) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة). إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.03- 2.61) حيث العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.61) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أن جامعة قاصدي مرباح تعمل على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملهم شهادات أكاديمية والمهنية، تليها العبارة رقم 17 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.38) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتوفر لدى الموظفين "أساتذة ,إداريين "دراية كافية بالمهارات ومعارف اللازمة

لأداء وظيفتهم، في حين بالمرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي (2.03) ما يدل على قيام جامعة قاصدي مرباح بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفيذية.

### ثانيا: البعد الثاني " المهارات "

الجدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه العام للعينة
20. تعمل جامعة قاصدي مرباح على تطوير وتعليم مستمر كأساس لإكتساب مهارات العلمية متنوعة .	2,50	0,779	<u>1</u>	مرتفع
21. مهارة في عمل تكسبك تقادي تكرر الأخطاء في وظيفتك .	2,26	0,689	<u>2</u>	متوسط
22. تساهم جامعة قاصدي مرباح في إكتساب مهارات جديدة لموظفين "أساتذة ,إداريين "الذين لهم رغبة في ذلك.	2,09	0,693	<u>3</u>	متوسط
<b>البعد الثاني: المهارات</b>	<b>2,28</b>	<b>0,489</b>		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني المهارات و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.28) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.09- 2.50) حيث "العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.50) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعمل جامعة قاصدي مرباح على تطوير وتعليم مستمر كأساس لإكتساب مهارات العلمية متنوعة، تلتها العبارة رقم 21 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.26) أي أن المهارة في العمل تكسبهم تقادي تكرر الأخطاء في الوظيفة، في حين بالمرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة " تساهم جامعة قاصدي مرباح في إكتساب مهارات جديدة لموظفين "أساتذة ,إداريين "الذين لهم رغبة في ذلك " بمتوسط حسابي (2.09).

### ثالثا: البعد الثالث " الخبرات "

الجدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه العام للعينة
23. يعمل موظفين على تأدية مهامهم على أكمل وجه اعتمادا على خبراتهم معرفية والمهنية السابقة	2,59	0,721	<u>2</u>	مرتفع
24. تتوفر لدى جامعة قاصدي مرباح عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.	2,59	0,773	<u>3</u>	مرتفع
25. يمتلك الموظفين الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم	2,21	0,695	<u>4</u>	متوسط
26. تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون الإداريين وأساتذة بأخص في حصول جامعة قاصدي مرباح رتب الأولى بين جامعات في تعليم العالي على مستوى الوطن .	2,78	0,571	<u>1</u>	مرتفع
<b>البعد الثالث: الخبرات</b>				<b>مرتفع</b>
	<b>2,54</b>	<b>0,461</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الخبرات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.54) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.21- 2.78) حيث "العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.78) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون إداريين وأساتذة بأخص في حصول جامعة قاصدي مرباح رتب الأولى بين جامعات في تعليم العالي على مستوى الوطن، تليها العبارة رقم 23 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.59) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يعمل الموظفون على تأدية مهامهم على أكمل وجه اعتمادا على خبراتهم معرفية والمهنية السابقة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي (2.59) ما يؤكد على أنه تتوفر لدى جامعة قاصدي مرباح عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية، تليها العبارة " يمتلك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم " بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.21).

رابعاً: البعد الرابع " الابتكار والتجديد "

الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه العام للعينة
27. تمتلك جامعة قاصدي مرباح أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل.	2,75	0,588	<u>1</u>	مرتفع
28. تساهم المناقشات الجماعية والإجتماعات في تحفيز الموظفين على تبادل أفكار وإبداء آراءهم.	2,61	0,770	<u>3</u>	مرتفع
29. تعمل جامعة قاصدي مرباح على إحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة.	2,75	0,589	<u>2</u>	مرتفع
<b>البعد الرابع: الابتكار والتجديد</b>				<b>مرتفع</b>
	<b>2,70</b>	<b>0,534</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps.v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع الابتكار والتجديد وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.70) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.61- 2.75) حيث "العبارة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.75) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تمتلك جامعة قاصدي مرباح أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل، تليها العبارة رقم 29 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.75) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تعمل جامعة قاصدي مرباح على احتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية و الابتكارية المتميزة ، في حين بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي (2.61) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تعمل جامعة قاصدي مرباح على إحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الإستبيان و سيتم في هذا المبحث إختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### المطلب الأول: عرض نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الإعتماد على إختبار التوزيع الإعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. والذي يؤثر بدوره على اختيار الإختبارات المطلوبة لإختبار الفرضيات، سنعتمد على إختبار والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها: Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

### جدول رقم (14.2): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.145	0.179	المحور الأول: تدريب بجامعة قاصدي مرباح
0.123	0.267	المحور الثاني: رأس المال البشري
0.172	0.257	بيانات الدراسة (الإستبيان ككل)

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج من خلال الجدول **Sps.v25** أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاور الدراسة (0.172) في حين المحور الأول (0.145)، والمحور الثاني (0.123) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الإستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الإختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الإعتماد على الإختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية

### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

**نص الفرضية:** يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### الجدول رقم (15.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل (B) الإنحدار )	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة ) sig(	معامل التفسير R <sup>2</sup>	F قيمة	قرار الإختبار
1.048	0.694	0.000	0.482	46.558	قبول
<b>معادلة نموذج الإنحدار البسيط:</b>					
$Y = 0.118 + 1.048x_1 + e_i$					

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية يتبين لنا أنه يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك استنادا إلى ( الدالة الإحصائية الأقل من (0.05)، كما بلغ (B=1.048) قيمة معامل الإنحدار التي بلغت ( ما يدل على أن لتدريب الموارد البشرية أثر بنسبة 48.2%  $R^2 = 0.482$  معامل التفسير ( =0.482 ) حسب إجابات عينة  $R=0.482$  في تنمية رأس المال البشري، كما قدر معامل الارتباط بـ ( الدراسة

**بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:** نثبت نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

#### المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضية الفرعية للدراسة:

سنتعرف من خلال هذا مطلب على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج إختبار فرضيات الفرعية حيث جاءت النتائج على النحو التالي:  
أولا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

**نص الفرضية:** يساهم التدريب في تنمية معارف الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

#### الجدول رقم (16.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل (B) الانحدار )	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة ) sig(	معامل التفسير R <sup>2</sup>	F قيمة	قرار الإختبار
0.620	0.854	0.000	0.729	134.311	قبول
<b>معادلة نموذج الإنحدار البسيط:</b>					
$Y = 1.017 + 0.620x_1 + e_i$					

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss.v25**

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يساهم التدريب في تنمية معارف الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل ( دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $B=0.620$  الانحدار التي بلغت ( ما يدل على أن لتدريب الموارد البشرية أثر بنسبة 72.9% في تنمية  $R^2=0.729$ ) حسب إجابات عينة  $R=0.854$  معارف الموارد البشرية، كما قدر معامل الارتباط ب ( الدراسة

**بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** نثبت نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية معارف الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**ثانيا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**نص الفرضية:** يساهم التدريب في تنمية مهارات الموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

**الجدول رقم (17.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية**

معامل B(الانحدار )	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة ) sig(	معامل التفسير $R^2$	F قيمة	قرار الإختبار
0.591	0.738	0.000	0.545	59.870	قبول
<b>معادلة نموذج الانحدار البسيط:</b>					
$Y = 1.118 + 0.591x_2 + e_i$					

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss.v25**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يساهم التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.591$ ) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.545$ ) ما يدل على أن لتدريب الموارد البشرية أثر بنسبة 54.5% في تنمية مهارات الموارد البشرية، كما قدر معامل الارتباط ب ( $R=0.738$ ) حسب إجابات عينة الدراسة

بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: نثبت نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### ثالثا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية خبرات الموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### الجدول رقم (18.2): ملخص الإرتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة ) sig(	R <sup>2</sup> معامل التفسير	F قيمة	قرار الإختبار
0.640	0.754	0.000	0.568	65.755	قبول
معادلة نموذج الإنحدار البسيط:					
$Y = 0.841 + 0.640x_3 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

يتبين لنا من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه يساهم التدريب في تنمية خبرات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار التي بلغت (B=0.640) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.568$ ) ما يدل على أن لتدريب الموارد البشرية أثر بنسبة 56.8% في تنمية خبرات الموارد البشري، كما قدر معامل الارتباط ب (R=0.754) حسب إجابات عينة الدراسة

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نثبت نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية خبرات الموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.



### ثالثا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية الإبتكار والتجديد للموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الجدول رقم (19.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار )B(	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة ) sig(	R <sup>2</sup> معامل التفسير	Fقيمة	قرار الاختبار
0.547	0.746	0.000	0.556	62.580	قبول
معادلة نموذج الإنحدار البسيط:					
$Y = 0.992 + 0.0547x_3 + e_i$					

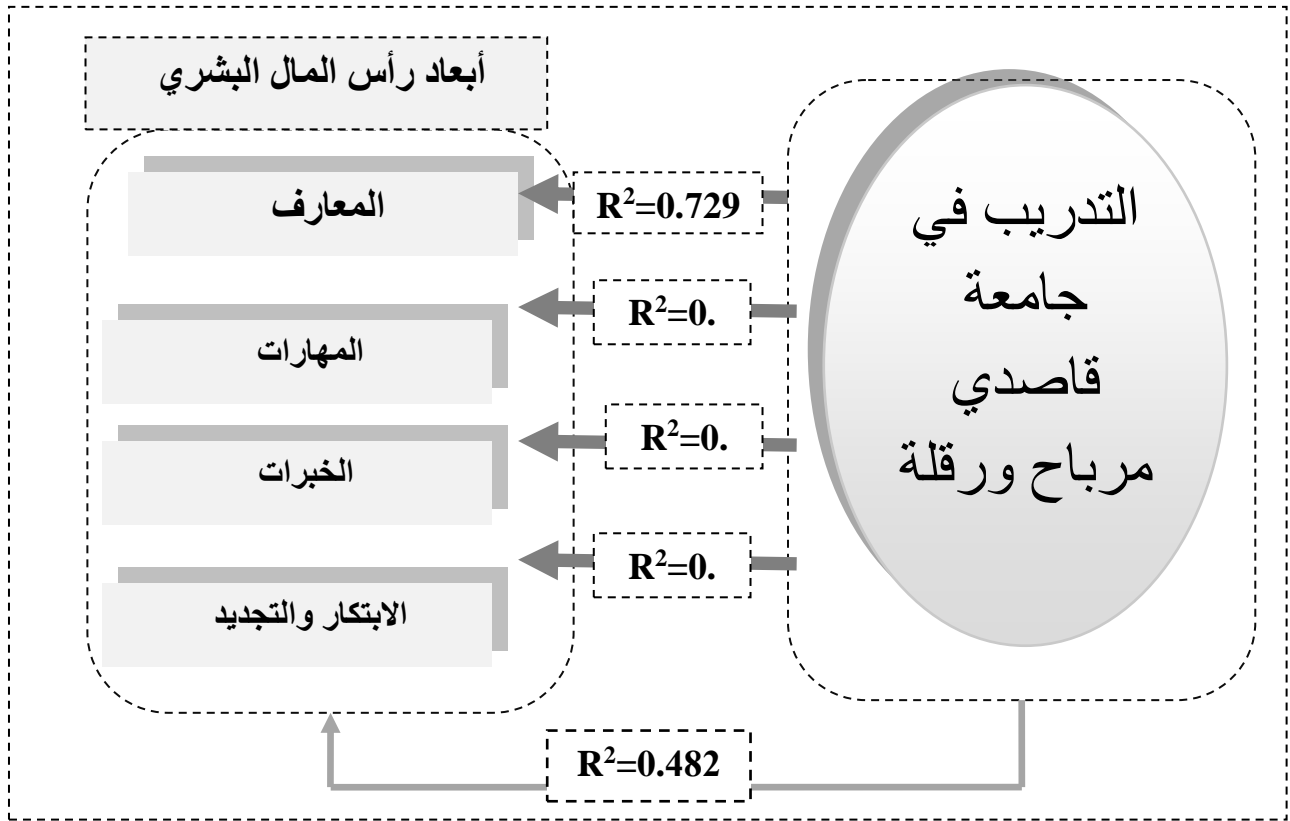
المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.v25

نلاحظ من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه يساهم التدريب في تنمية الإبتكار والتجديد للموارد البشرية حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار التي بلغت (B=0.547) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.556$ ) ما يدل على أن لتدريب الموارد البشرية أثر بنسبة 55.5% في تنمية لإبتكار والتجديد للموارد البشرية، كما قدر معامل الارتباط ب (R=0.746) حسب إجابات عينة الدراسة

بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نثبت نص الفرضية: يساهم التدريب في تنمية الإبتكار والتجديد للموارد البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

بعد إختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار إختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة لعينة الدراسة. من خلال كل من: المعارف والمهارات والخبرات والإبتكار والتجديد حسب عينة الدراسة.

الشكل رقم (5.2): ملخص نتائج إختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن توجد أنه يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة لعينة الدراسة. من خلال كل من: المعارف بنسبة (72.9%) والمهارات بنسبة (54.5%) والخبرات بنسبة (56.8%) والابتكار والتجديد بنسبة (55.6%) حسب عينة الدراسة.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهمة التدريب في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة عينة من أساتذة على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث تم تقديم موجز عن الجامعة من خلال لمحة تاريخية وأهم الكليات التابعة لها وهيكلها التنظيمي، وبعد توزيع الإستبان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الـ SPSS. لتتوصل في الأخير على نتائج إختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة لعينة الدراسة. من خلال كل من المعارف والمهارات و الخبرات والإبتكار والتجديد حسب عينة الدراسة.



خاتمة

من خلال ما جاء في هذه المذكرة، تحت عنوان دور التدريب في تنمية رأس مال البشري لكليتي علوم الإنسانية وعلوم التسيير من خلال طرح إشكالية زالمتثلة في إلى مدى يمكن أن يساهم التدريب في تنمية رأس مال البشري لكليتي علوم الإنسانية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، حيث تم معالجتها في فصلين بإستخدام منهجية IMRAD لإعداد البحوث والمذكرات، حيث شمل الفصل الأول مختلف المفاهيم الأساسية للتدريب وعلاقته في بتنمية رأس المال البشري، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، اما الفصل الثاني (التطبيقي) فقد خصص لدراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارات للبعض الاساتذة والاداريين بجامعة ورقلة.

**نتائج الدراسة:** من خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي توصلنا الى النتائج التالية:

- التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية والمستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة، ومن خلال تطوير وتحسين أدائهم؛
- ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعايير المتبعة في هذا التقسيم؛
- تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة أهمها والتي يجب أخذها بعين الإعتبار ومراعاتها في كل مرحلة من مراحل عملية التدريبية "تخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم "
- التدريب الفعلي يقتضي لنجاحه توفير العديد من الأساليب والطرق التي يعتمد عليها عند تنفيذ برنامج التدريبي، حيث تعددت هذه الأساليب بتعدد أنواع التدريبات في حد ذاتها ومن بين هذه الأساليب؛
- أثبتت الإدارة في الكثير من منظمات اليوم مبدأ إهتمام بالبشر، أي رأس المال البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة خلال قرن الواحد وعشرون والذي يركز على إقتصاد المعرفة، بحيث يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي ركيزة الأساسية في إستمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي إقتصاد ناجح؛
- رأس المال البشري هو مجمل الطاقات البشرية والتي تظهر في شكل مهارات وخبرات التي تؤثر بشكل كبير على إنتاجية فرد داخل المنظمة هذا الأخير يضمن لها إستقرارها وكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من إستحواد على حصة السوقية؛
- التدريب يهدف لإمداد العنصر البشري بالمهارات في مجال عمله والذي يؤثر في تدريبه التخصصي وسلوكه ولفترة محدده يعتمد عليها في المستقبل كذلك فان للتدريب دور مهم جدا في ربط علاقة بين الراس المال البشري والتنمية المستمه.
- يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري حسب وجهة نظر عينة من أساتذة وإداريي جامعة قاصدي مرياح ورقلة من خلال كل من المعارف والمهارات و الخبرات والإبتكار والتجديد حسب عينة الدراسة.

التوصيات : انطلاقا من النتائج المتوصل اليها ، نوصي بـ :

- يجب على جامعة ورقلة اقامة برنامج تدريبي انطلاقا من احتياجاتها؛
- التشجيع على وضع برامج تدريبية بمشاركة مواردنا (اداريين واساتذة) للوصول الى الاهداف المرغوبة انطلاقا من احتياج حقيقي؛
- يجب التركيز على مرحلة تقييم ما بعد تدريب الموارد البشرية؛
- ضرورة الاهتمام بوظيفة التدريب وتقييم مخرجاتها كونها تلعب دور مهم في تنمية رأس المال البشري؛
- التشجيع والتحفيز على تدريب الموارد البشرية الامر الذي يعمل على تطوير وتنمية المهارات والمعارف.

أفاق الدراسة :

- دراسة مقارنة لتقييم تدريب رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الادارية ؛
- تقييم رأس مال البشري في أداء المنظمات.

## قائمة المراجع والمصادر



## قائمة المراجع المراجع باللغة العربية : الكتب

1. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية\_الإسكندرية\_ طبعة السادسة, 2017.
2. أحمد ماهر, إدارة موارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, الطبعة الثانية, 2011\_2012.
3. أحمد ناجي الجمل, بحار سعد عباس, رأسمال الفكري, المكتب الجامعي الحديث -الإسكندرية - سنة 2020.
4. بلقاسم أحمد, نزار حاج, أثر التدريب على أداء العاملين, مذكرة لنيل شهادة ليسانس المهني, سنة 2016, 2017.
5. جمال الدين الخازن دار, دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية, الطبعة الثانية, المنظمة العربية لتنمية الإدارية, القاهرة, مصر, 2015.
6. حاتم بن صلاح أبو الجدائل, رأس مال البشري, مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة, سنة 2016.
7. حمزاوي محمد سعيد, تحسين الأداء والتدريب, دار صفاء لنشر والتوزيع \_عمان\_ طبعة 1, 2004.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية \_مدخل استراتيجي, دار وائل لنشر والتوزيع \_الأردن, طبعة الثانية, 2005.
9. راوية حسن, مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005.
10. عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية", كتب عربية لنشر و التوزيع, البرامج مصر, 2003.
11. عبد الباري إبراهيم, درة زهير نعيم الصباغ, إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي وعشرون (منحنى نظامي) دار وائل لنشر وتوزيع, طبعة 1, 2008.
12. غني دحام تنائي الزبيدي, أمانة عبد الكريم مهدي المشهداني, دور الرأس مال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية, المجلد الرابع عشر العدد 38, سنة 2012, ص 273, 274.
13. محفوظ جودة, التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS
14. محمد عادل زياد, إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية, كلية التجارة جامعة القاهرة, 2003, ص 284.
15. نبيل بوفليح, دروس وتطبيقات في التحليل المالي, حسب النظام المحاسبي المالي, ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون-سنة 2019.

## المطبوعات الجامعية

رجم خالد وآخرون, مطبوعة مقياس الموارد البشرية, السنة الثانية, معهد التكنولوجيا, جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر, 2016\_2017.

## المقالات العلمية

1. بالقاسم شبلي ,نورة قنيفة ,رأس مال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية ,مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي ,مجلد 7 العدد1,سنة 2020.
2. حامد كريم الحدراوي ,تدريب المورد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستمدة ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و لإدارية العراق ,العدد,2015.
3. محمد بن أحمد السديري .دور التدريب في تنمية البشرية دراسة حالة على جامعة الملك سعود ,
4. مدرب عبد الرزاق علي محمد فضل ,دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس مال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستمدة ورقة بحثية ,المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية بالزاوية.
5. نورة قنيفة,طالب بلقاسم شبلي ,رأسمال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سيسيولوجية ,مجلة العلوم الإنسانية –جامعة أم البواقي – مجلد 7العدد1,سنة 2020.
6. بلحاجي أمينة ,التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأس مال البشري ,مجلة التنمية البشرية ,جامعة الجزائر 3العدد2019,11.
7. حامد كريم حدراوي ,تدريب موارد بشرية كمدخل لتحقيق ميزة الثقافية المستمدة ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية ,العدد ,,20,2015.
8. حيانة محمد ,تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة ,مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ,العدد30,سنة 2014

#### المذكرات والرسائل الجامعية :

1. بوجمعة عوني ،تقييم سياسات التدريب في المؤسسة العمومية "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير ،2016.
2. بودهان أمينة ,دور التكوين في تحسين أداء العاملين ,مذكرة ماستر ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة \_الجزئر\_،2016.
3. حاو شين بشير ، الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز "دراسة حالة اليابان " ، مذكرة ماستر جامعة أم البواقي لسنة 2013\_2014.
4. خراز الأخضر ,دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ,مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية جامعة تلمسان ,سنة 2011.
5. دريف كاهنة ,زموري نادية ,فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية ,مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ,جامعة بومرداس ، سنة 2016,2017.
6. عبادي رابح ,مكي أحمد ,دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية ,مذكرة ماستر ,قسم علوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت , 2021\_2022.
7. عبادي رابح ,مكي أحمد, دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية المورد البشرية ,مذكرة ماستر ,تخصص اجتماع التنظيم والعمل ,جامعة إن خلدون تيارت , 2021\_2022.
8. فضيلة بلالي,نجوى علاهم,دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ,مذكرة ماستر ,سنة 2017,2018.
9. مليكة مدفوني ، الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه — دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تبسة — ، اطروحة دكتوراه، لسنة 2017\_2018.

10. ميلودي رحيمة ، رأس مال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة،مذكرة ت ماستر في علوم التسيير لجامعة بسكرة ،سنة 2014/2015.
11. ميلودي رحيمة ، رأس مال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة،مذكرة ت ماستر في علوم التسيير لجامعة بسكرة ،سنة 2014/2015.
12. هالة موسى ،دور التدريب في تطوير أداء العاملين في مؤسسة ,مذكرة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية ,جامعة أكلي محتد أو لحاج ,بويرة الجزائر 2015\_2016.

### المراجع باللغات الاجنبية

- 1 . akhtar ding and gloria, strategic hrm practices and their impact on company performance in chinese enterprises
2. Mohammad aslam khah, "impact of training and feedback on employee performance" iqra university islamabad Pakistan than layout" year 2011
- 3 . mouhamed islam , **Human resource development** "2010
4. Peter Baloh and Peter Trkman, **Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management** , Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia, Informing Science InSITE - "Where Parallels Intersect" june 2003, <https://proceedings.informingscience.org/IS2003Proceedings/docs/071Baloh.pdf>

الملاحق

الملحق رقم (1) : استثمار الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم المالية  
استبيان



السلام عليكم

السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور التدريب في تنمية رأس المال البشري – دراسة ميدانية -"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا جزيل الشكر المسبق على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

الطالبة: نور الايمان قمو كريمة كادي

البريد الإلكتروني: [nourimane222@gmail.com](mailto:nourimane222@gmail.com)

ولكم مني كل الشكر والتقدير

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر  انثى

الفئة العمرية : من 18 إلى 30  من 30 إلى 50  من 50 إلى 70

2. (أ) بالنسبة لأساتذة شهادة المتحصل عليها :

شهادة ماجستير  دكتوراه  بروفييسور

3. (ب) بالنسبة إداريين مستوى الدراسي :

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

4. عدد الدورات التدريبية التي قمت بها:

أقل من 5 دورات  من 5 إلى 10  أكثر من 10

## الملاحق

موافق	محايد	غير موافق	المحور الأول: التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
-------	-------	-----------	---	--

## الملاحق

			توضع برامج التدريبية في جامعة قاصدي مرباح على أساس طلب الموظفين "أساتذة إداريين".	1
			يتم وضع برنامج التدريب في جامعة قاصدي مرباح على أساس معلومات تقييم أداء الموظفين.	2
			مررت بتجربة دورات تدريبية في مجال وظيفتك.	3
			تفضل تدريبك في شكل أسلوب متلقي بدل من أسلوب نظري والميداني .	4
			تفضل تدريبك في شكل أسلوب ميداني بدل من أسلوب متلقي والنظري .	5
			تفضل تدريبك في شكل أسلوب نظري بدل من أسلوب ميداني والمتلقي .	6
			تهدف جامعة قاصدي مرباح من خلال التدريب لتحسين أدائك .	7
			يتم تقييم أدائك في جامعة قاصدي مرباح بعد اجتياز التدريب من أجل تقييم نتائج التدريب .	8
			تعتمد جامعة قاصدي مرباح في تدريبها على إرسال موظفيها بعثات تدريبية .	9
			تستخدم جامعة قاصدي مرباح التدريب على أساس حل لمشكلة إدارية أو تخص دراسة ورفع من كفاءة موظفيها "أساتذة إداريين".	10
			تعتمد جامعة قاصدي مرباح على التدريب المباشر للموظفين بدل من تدريب غير مباشر .	11
			تعتمد جامعة قاصدي مرباح على وضع برامج تدريبية بالمشاركة مع موظفيها في عملية تخطيط لبرنامج التدريب.	12
			تعتمد جامعة قاصدي مرباح على التدريب خارجي بدل من التدريب داخلي.	13
			يشعرك التدريب بتحسين أدائك في وظيفتك.	14
			يساعد التدريب في زيادة مثابرة موظفين وتشجيعهم على تقديم الأفضل .	15
			يساعد التدريب على الفهم الجيد لوظيفتك ومنحك مرونة لازمة لأداء عملك.	16
			<b>المحور الثاني : رأس مال البشري يمكن تلخيصه في أربع نقاط أساسية هي : "معارف ,مهارات ,خبرات ,ابتكار</b>	17

## الملاحق

			وتجديد".	
			<b>(أ) المعارف :</b>	
18			يتوفر لدى الموظفين "أساتذة, إداريين" دراية كافية بالمهارات ومعارف اللازمة لأداء وظيفتهم .	
19			تعمل جامعة قاصدي مرباح على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملهم شهادات أكاديمية والمهنية .	
20			تقوم جامعة قاصدي مرباح بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفديه .	
			<b>(ب) المهارات :</b>	
21			تعمل جامعة قاصدي مرباح على تطوير وتعليم مستمر كأساس لاكتساب مهارات العلمية متنوعة .	
22			مهارة في عمل تكسبك تفادي تكرار الأخطاء في وظيفتك .	
23			تساهم جامعة قاصدي مرباح في اكتساب مهارات جديدة لموظفين "أساتذة, إداريين" الذين لهم رغبة في ذلك.	
			<b>(ت) الخبرات :</b>	
24			يعمل موظفين على تأديت مهامهم على أكمل وجه اعتمادا على خبراتهم معرفية والمهنية السابقة .	
25			تتوفر لدى جامعة قاصدي مرباح عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.	
26			يمتلك الموظفين الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم .	
27			تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفين إداريين وأساتذة بأخص في حصول جامعة قاصدي مرباح رتب الأولى بين جامعات في تعليم العالي على مستوى الوطن .	
			<b>(ث) الابتكار والتجديد :</b>	
28			تمتلك جامعة قاصدي مرباح أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل .	
29			تساهم المناقشات الجماعية والاجتماعات في تحفيز الموظفين على تبادل أفكار وإبداء آراءهم .	
30			تعمل جامعة قاصدي مرباح على احتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية	



			التميزة .
--	--	--	-----------

الملحق رقم (2): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	52	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,818	29

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,794	17

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,782	12

الملحق رقم (3): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

**Correlations**

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	MMMM2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,571**	,613**	,443**	,854**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	52	52	52	52	52
XXXX2	Pearson Correlation	,571**	1	,320*	,398**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000		,021	,004	,000
	N	52	52	52	52	52
XXXX3	Pearson Correlation	,613**	,320*	1	,436**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,021		,001	,000
	N	52	52	52	52	52
XXXX4	Pearson Correlation	,443**	,398**	,436**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,001		,000
	N	52	52	52	52	52
MMMM2	Pearson Correlation	,854**	,738**	,754**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		MMMM1	MMMM2	TTTTT
MMMM1	Pearson Correlation	1	,694**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	52	52	52
MMMM2	Pearson Correlation	,694**	1	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	52	52	52
TTTTT	Pearson Correlation	,883**	,951**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	52	52	52

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (4): نتائج توزيع عينة الدراسة

## الملاحق

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	20	38,5	38,5	38,5
	أنثى	32	61,5	61,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		العمرية. الفئة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 إلى 18 من	10	19,2	19,2	19,2
	سنة 50 إلى 30 من	39	75,0	75,0	94,2
	سنة 70 إلى 50 من	3	5,8	5,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		الأداة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ماجستير شهادة	1	1,9	3,3	3,3
	دكتوراه	20	38,5	66,7	70,0
	بروفيسور	9	17,3	30,0	100,0
	Total	30	57,7	100,0	
Missing	System	22	42,3		
Total		52	100,0		

		الإداريين			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي من أقل	1	1,9	4,2	4,2
	ثانوي	12	23,1	50,0	54,2
	جامعي	11	21,2	45,8	100,0
	Total	24	46,2	100,0	
Missing	System	28	53,8		
Total		52	100,0		

### التدريبية. الدورات

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات 5 من أقل	24	46,2	46,2	46,2
سدورات 10 إلى 5 من	21	40,4	40,4	86,5
دورات 10 من أكثر	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	52	1,2692	,52824
X2	52	2,1538	,82568
X3	52	2,5769	,75006
X4	52	1,8077	,92965
X5	52	2,4808	,77940
X6	52	1,5192	,77940
X7	52	2,4808	,69987
X8	52	1,9038	,82271
X9	52	2,6346	,68682
X10	52	2,5192	,80417
X11	52	2,2692	,68928
X12	52	2,0769	,76302
X13	52	2,1154	,85529
X14	52	2,7115	,60509
X15	52	2,6923	,54371
X16	52	2,7308	,59788
MMMM1	52	2,2464	,26004
Valid N (listwise)	52		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

## الملاحق

X17	52	2,3846	,86668
X18	52	2,6154	,66137
X19	52	2,0385	,68489
XXXX1	52	2,3462	,54016
X20	52	2,5000	,77964
X21	52	2,2692	,68928
X22	52	2,0962	,69338
XXXX2	52	2,2885	,48967
X23	52	2,5962	,72110
X24	52	2,5962	,77357
X25	52	2,2115	,69555
X26	52	2,7885	,57177
XXXX3	52	2,5481	,46188
X27	52	2,7500	,58995
X28	52	2,6154	,77089
X29	52	2,7500	,58995
XXXX4	52	2,7051	,53486
MMMM2	52	2,4720	,39236
Valid N (listwise)	52		

الملحق رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

### Tests of Normality

## الملاحق

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMM1	,179	52	,145	,954	52	,044
MMMM2	,267	52	,123	,867	52	,142
TTTTT	,257	52	,172	,885	52	,153

a. Lilliefors Significance Correction

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,472	,28516

a. Predictors: (Constant), MMMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,786	1	3,786	46,558	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,066	50	,081		
	Total	7,851	51			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,118	,347		,341	,735
	MMMM1	1,048	,154	,694	6,823	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Model Summary

## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 <sup>a</sup>	,729	,723	,20640

a. Predictors: (Constant), XXXX1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,722	1	5,722	134,311	,000 <sup>p</sup>
	Residual	2,130	50	,043		
	Total	7,851	51			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,017	,129		7,900	,000
	XXXX1	,620	,054	,854	11,589	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

### Model Summary

## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 <sup>a</sup>	,545	,536	,26732

a. Predictors: (Constant), XXXX2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,278	1	4,278	59,870	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,573	50	,071		
	Total	7,851	51			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,118	,179		6,254	,000
	XXXX2	,591	,076	,738	7,738	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### Model Summary



## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 <sup>a</sup>	,568	,559	,26044

a. Predictors: (Constant), XXXX3

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,460	1	4,460	65,755	,000 <sup>p</sup>
	Residual	3,391	50	,068		
	Total	7,851	51			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,841	,204		4,112	,000
	XXXX3	,640	,079	,754	8,109	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

### Model Summary

## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,547	,26409

a. Predictors: (Constant), XXXX4

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,364	1	4,364	62,580	,000 <sup>p</sup>
	Residual	3,487	50	,070		
	Total	7,851	51			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,992	,191		5,207	,000
	XXXX4	,547	,069	,746	7,911	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

## الملحق 11: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	التخصص	الاستاذ
ورقلة	اقتصاد بيئية	كيحلي عائشة سلمى
ورقلة	ادارة اعمال	حجاج عبد الرؤوف
ورقلة	اعلام واتصال	قندوز عبد القادر

## الملحق 12 : وثائق مقدمة من جامعة ورقلة