



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير - التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## أثر التدريب في تطوير نظم الموارد البشرية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت

من إعداد الطالب: بن حميدة ايوب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. د بن ساسي عبد الحفيظ أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

أ. د. مكايي محمد أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

أ. د محجوبي عبد القادر أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022





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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير - التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## أثر التدريب في تطوير نظم الموارد البشرية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت

من إعداد الطالب: بن حميدة ايوب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. د بن ساسي عبد الحفيظ أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

أ. د. مكايي محمد أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

أ. د محجوبي عبد القادر أستاذ محاضر - أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الاهداء

اهدي تخرجي لأبي وامي حفظهم الله وادامهم ذخر وتاج على راسي،  
فقد انتظروا سنين ليروا أبنهم الوحيد بما يحلموا أن يروه فيه اهدي  
تخرجي لكل صديق ورفيق درب في مختلف مراحل الدراسة اهدي  
تخرجي لأساتذتي من الابتدائية إلى الإعدادية، إلى الثانوية الى اساتذتي  
ودكاترتي في الجامعة الذين تعلمنا منهم الكثير الكثير جداً، ليس فقط  
بالعلم بل بالأخلاق والمحبة والتسامح والتفاني والجد ورأينا من خلالها  
الحياة بمنظور آخر حقاً هم شمعاً إضاءة لنا الكثير من الطرق لحياتنا.

# الشكر والعرفان

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد  
المساعدة من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الأستاذ  
الفاضل المشرف على هذا العمل الدكتور مكاوي محمد  
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة في  
إعداد هذه المذكرة، وتقديم التوصيات الرشيدة وحرصه  
على تقديم يد العون، نعم الأساتذة بارك الله فيهم.  
كما لا ننسى ان نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة  
المناقشة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير نظم الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيقية على مستوى شركة الكهرباء والطاقت المتجددة- تقرتوكذا معرفة اهمية التدريب في الحياة المهنية للعمال ومساهمة التدريب في التطوير من كفاءتهم المهنية .

ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقيا لاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات، حيث تم توزيع 34 استبانة ورقية وتم استخدام برنامج SPSS V26 لمعالجة الاحصائية للبيانات، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1) تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى جيد من تدريب المورد البشري؛
  - 2) توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب وتطوير نظم الموارد البشرية؛
  - 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة التدريب بتطوير نظم الموارد البشرية.
- الكلمات المفتاحية:** تدريب، نظم موارد بشرية، شركة الكهرباء والطاقت المتجددة.

## Abstract:

This study aims to know the role that training plays in the development of human resource systems through an applied study at the level of the Electricity and Renewable Energy Company - Toqart, as well as knowing the importance of training in the professional life of workers and the contribution of training to the development of their professional competence.

In order to achieve the objectives of the study, we relied on following the analytical descriptive approach on the theoretical side and the case study approach on the applied side, relying on the questionnaire as a main tool in collecting information, where 34 paper questionnaires were distributed and SPSS V26 was used for statistical processing of the data, and after analyzing the results, the study reached a set of The most important results:

- 1) The institution under study has a good level of human resource training;
- 2) There is a linear correlation between training and the development of human resource systems;
- 3) There are no statistically significant differences in the relationship of training to the development of human resource systems.

**Keywords:** training, human resource systems, electricity and renewable energy company.

## قائمة المحتويات

V	الاهداء.....
VI	الشكر والعرفان .....
IV	الملخص: .....
VII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الاشكال .....
IX	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة: .....
2	الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ونظم الموارد البشرية .....
2	تمهيد: .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأثر التدريبي في تطوير نظمالموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب.....
10	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظملموارد البشرية:.....
12	المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب ونظم الموارد البشرية .....
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة: .....
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية .....
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية .....
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة .....
21	خلاصة الفصل:.....
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع .....
24	تمهيد: .....
25	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة .....
25	المطلب الأول: منهج الدراسة .....



المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها: ..... 25

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة ..... 26

**Erreur ! Signet non défini.** ..... المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

**Erreur ! Signet non défini.** ..... المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان:

المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان ..... 28

**Erreur ! Signet non défini.** ..... المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات:

خلاصة الفصل الثاني: ..... 42

خاتمة ..... 43

قائمة المصادر والمراجع ..... 43

الملاحق ..... 43

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	يوضح أثر التدريب على العاملين في المؤسسة	13
(2-1)	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	20
(1-2)	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	26
(2-2)	درجات الاستجابة	27
(3-2)	معامل الثبات الكلي للاستبانة	28
(4-2)	المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له	29
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	30
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	31
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	32
(8-2)	أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	33
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	34
(10-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب الداخلي	35
(11-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب الخارجي	36
(12-2)	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التدريب:	37
(13-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الكفاءة	38
(14-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الفعالية	39
(15-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الانتاجية	39
(15-2)	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نظم الموارد البشرية:	40
(16-2)	يبين اختبار بيرسون	41
(17-2)	يمثل اختبار الانحدار الخطي	41

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(1-2)
31	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	(2-2)
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-2)
33	أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	(4-2)
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(5-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
47	الاستبيان	1
49	لجنة التحكيم	2
51	مخرجات SPSS	3

المقدمة

## أ- توطئة:

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي يحظى باهتمام كبير ، حيث يسعى المورد البشري من خلاله إليتحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات ، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال ، فعملية التدريب المستمر تعد من أهم الوسائل الفعالة لتأثير وتكييف المورد البشري في العمل ، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة ، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء ، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مريحا لها وذلك من خلال تحسين مستوي كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المنظمة.

ان الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية و مدي قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية ، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد التي تتمتع بها المنظمةواضح العنصر البشري الكفاء و المدرب و المؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية ، و الطريقة المثلي لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية و التي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة .

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة الي الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت اهموسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات وازدهارها ومواجهة التغيرات والضغوطات المنافسة الحادة، ولتأكيد الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم فقد حرصت ادارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

وعلى ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب وأساليبه وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة

ما هو أثر التدريب في تطوير نظم الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات

المتجددة-تقرت؟

ويندرج ضمن هذا الاستفسار الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية لعل أهمها:

- 1) هل يوجد مستوى عالي من التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟
- 2) هل توجد درجة عالية نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب ونظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

4) هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على نظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

#### ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة استند البحث على الفرضيات التالية:

- 1) يوجد مستوى عالي من التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة ؛.
- 2) توجد درجة عالية نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.
- 3) توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب ونظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- 4) يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على نظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

#### ت- أهداف الدراسة:

تتمحور اهداف الدراسة في أنها تسعى الي:

- 1) ابراز الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تطويرنظم الموارد البشرية في المؤسسة.
- 2) تحديد الاحتياجات التدريبية الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الافراد.
- 3) تسليط الضوء علنظم الموارد البشرية.

#### ث- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- 1) التعرف عللدور وأهمية التدريب.
- 2) التعرف على مضموننظم الموارد البشرية.
- 3) التدريب مصدر هام من عوامل تطورنظمالموارد البشرية .

#### ج- حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- 1) الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2023
- 2) الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوي إقليم ولاية تقرت

#### ح- منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل اختبار فرضيات، والإجابة على إشكالية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على ما يلي: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي في الجانب النظري بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات على: الاستبانة

#### خ- صعوبات الدراسة:

واجهت عدة عوائق وصعوبات أثناء إنجاز لهذه الدراسة تمثلت أهمها في:

- 1) قلة المراجع والرسائل الجامعية في موضوع الدراسة.

2) التأخر في رد على الاستبيان

د- هيكل الدراسة:

يتضمن البحث بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة فصلين تحتوي على ما يلي:

➤ **الفصل الأول:** يتناول مبحثين يتمثل المبحث الأول الأدبيات النظرية للموضوع، لنهني هذا الفصل بالمبحث الثاني الذي يتمثل في مجموعة من الدراسات السابقة المختلفة العربية والأجنبية في الأدبيات التطبيقية.

➤ **الفصل الثاني:** يتناول دراسة ميدانية، تضمن المبحث الأول فيها تقديم عام للإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثاني سنعرض فيه تحليل ومناقشة النتائج.



# الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ونظم الموارد البشرية

## تمهيد:

يتم استخدام المورد البشري أفضل استخدام من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت المحدد بأقل كلفة بمعنى الشخص المناسب في المكان المناسب ويعد التدريب داخل المؤسسة من أهم الأساليب التي من شأنها أن تلعب دورا هاما في تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وسيتم ذلك من خلال مبحثين على نحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأثر التدريبي في تطوير نظم الموارد البشرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأثر التدريب في تطوير نظام الموارد البشرية

لكل منظمة مجموعة مختلفة من الوسائل التي تستغلها من أجل تحقيق هدفها سواء كان إنتاجياً أو خدمياً فمن هاته الوسائل هناك الأصول المادية والموارد المالية وكذا الموارد البشرية، إن هذا الأخير أو ما يطلق عليه رأس المال البشري باتت إدارته وتوجيهه وتكوينه وتحفيزه جزء أكثر من ضروري في أي منشأة اقتصادية نظراً لما يلعبه من دور هام في التحكم في مختلف وسائل المؤسسة، حيث إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على التسيير الفعال لأصولها البشرية ومدى تحكمها في تطوير أداء أفرادها

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

وستتطرق لكل من ماهية التدريب وأساسياته ومراحل العملية التدريبية.

#### الفرع الأول: ماهية التدريب

##### أولاً: مفهوم التدريب

**تعريف 1:** التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل<sup>1</sup>

**تعريف 2:** التدريب عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة<sup>2</sup>

**تعريف 3:** التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد حيث يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه قبله.<sup>3</sup>

##### ثانياً: أهمية التدريب

ويري مولينز (Mullins)، بأن التدريب يساهم في تغيير موقف المتدربين. مما يجعل التدريب واحداً من أهم المحفزات للعمال، كما يري أن أهمية التكوين تأتي في مجموعة من الفوائد من بينها<sup>4</sup>:

1- زيادة ثقة والتزام الموظفين؛

2- يعزز المسؤولية التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في الأجر والترقية، حيث تتركز زيادة الأجور والترقية على نتائج تقييم الأداء؛

<sup>1</sup> حسين حسن عمار، ادارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، مطابع الادارة العامة، 2021، ص2

<sup>2</sup> بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتجاجات التدريبية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص1

<sup>3</sup> عصام عطا الله حسينا خلفات، تحديد الاحتجاجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص26

<sup>4</sup> Aidah Nassazi: " EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE" A thesis on International Business, University of Applied sciences, Uganda, 2013,p21.

3- مع الثقة المكتسبة بسبب التدريب يأتي شعور بالرضا الشخصي الذي يزيد من فرص التقدم الوظيفي وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة؛

4- التدريب يحسن ويرفع من جودة الاداء ويطور مهارات الموظفين.

ووفقا لكول (Cole) فان الفوائد التي تعود على المنظمات من التدريب والتطوير المنتظم تشمل:

1- توفير مجموعة من الموظفين المهرة للمنظمة؛ (نفس نقطة مولينز الرابعة)؛

2- التزام أكبر من الموظفين (النقطة الأولى من مولينز)؛

3- تحسين الخدمة للعملاء؛

4 تحسن في الأداء الوظيفي مع ما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية بشكل عام.

ويمكن ادراج فوائد أخرى لعملية التدريب تتمثل في:

- ✓ زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم .
- ✓ تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة
- ✓ زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات
- ✓ زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاجية والإنتاجية
- ✓ تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- ✓ مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل .
- ✓ الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن<sup>1</sup>

ثالثا: أنواع التدريب

أولا: التدريب حسب المكان وينقسم إلى:

1-التدريب داخل المنظمة

يتم تدريب الأفراد في نفس مكان عمله وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف المدرب مباشرة أثناء التدريب يقوم المدرب بتصحيح أداء الأفراد المتدربين.

2-التدريب خارج المنظمة

تلجأ إليه المنظمة إذا كانت الخبرات التدريبية والوسائل وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة وقد يكون التدريب خارج المنظمة إما بواسطة شركات ومكاتب التدريب الخاصة أو بواسطة البرامج الحكومية من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي برامج تركز على دفع المهارات والمعارف.

<sup>1</sup> مسعود، علي تايه، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، بغداد، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس، 2012، ص 45.

ثانيا: التدريب من حيث الزمان يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

### 1-التدريب قبل الالتحاق بالعمل

ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عن التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

### 2- التدريب التمهيدي أو التوجيهي:

وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة واجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

### 3- التدرّب على العمل:

ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

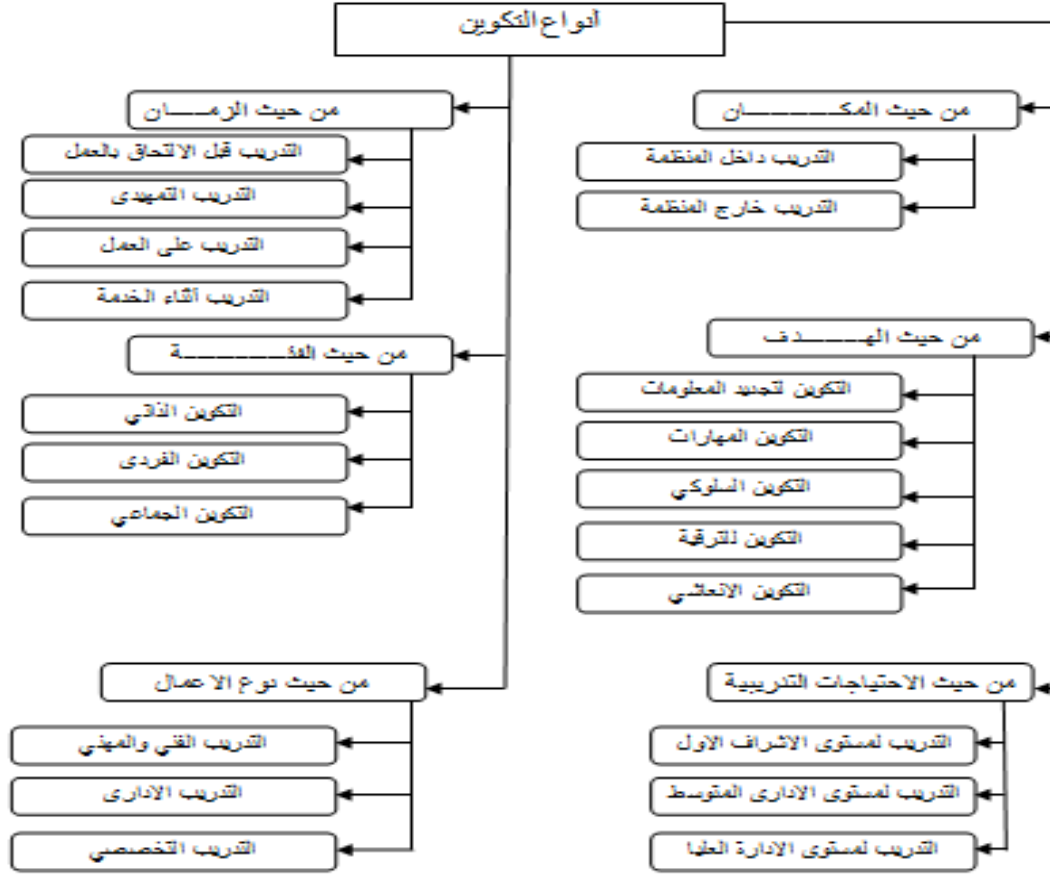
### 4- التدريب أثناء الخدمة

ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجدد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوي أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها:

- ✓ تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.
- ✓ تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.
- ✓ تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).

✓ تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.<sup>1</sup>

الشكل 01-01: يمثل انواع التدريب



المصدر: وذان بشير، أثر التكوين والتدريب على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،

2019

<sup>1</sup> مسعودي على تايه ، مرجع سبق ذكره، ص 46

## الفرع الثاني: اساسيات التدريب

### اولا: دوافع التدريب

هنالك العديد من الدوافع التدريبية يمكن ذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1) الاقتصاد في النفقات

حيث تؤدي البرامج التدريبية الي خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء

#### 2) القلة في حوادث العمل

إن التدريب معناه معرفة العاملین بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات .

#### 3) زيادة في الإنتاج

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة اتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية

#### 4) اقتصاد في النفقات

ان التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر

#### قلة في دوران العمل

إن تدريب العاملين وتلقيتهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم، وخدمة المنشأة. كما أن بعض المعاهد التدريبية تلزم المتدربين بعبود لخدمة معينة بعد التدريب كل ذلك يؤثر على استقرار الإستهخدام وقلة في دوران العمل

#### 5) رفع معنويات العاملين

<sup>1</sup> مهادجسنويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثالثة، 1998م، صص 182- 183

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتيزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقتهممؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجدانية دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل

## 6) توفير القوة الاحتياطية في المنشأة

كما أن التدريبيشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحقة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنميةالصناعية. إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوي العاملة المطلوبة.

## 7) قلة في الإشراف

تدريبالعاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفةووعياً وقدرة على النقد الذاتي، وبهذا سوف لا يحتاج المدرب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقابته

## ثانياً: أساليبالتدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية. وهناك مجموعة من العوامل التي تحدد أسلوب التدريب المناسب وتمثل في:

أ-المتدربين: يجب مراعاة اعمار وجنس والمستوي التعليمي وخبرات المتدربين

ب-ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب،التسهيلات، المواد المتاحة وعدد المتدربين.

ت-موضوع التدريب.

ث-المميزات النسبة للمدرب

ومن جهة أخرى تتنوع أساليب التدريب كالتالي:

أ-اساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي، الايضاحي

ب-اساليبالمشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الادوار، العصف الذهني، مجموعة المناقشة، الدراما الاجتماعية، الالعب والقصة الكاملة

ج-الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكيلفات، المشروعات، الزيارات الميدانية، الرحلات<sup>1</sup>

ثالثاً: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة

✓ عدم توفر مدرين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدرين الأكفاء.

✓ صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهنالك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها

التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة

بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.

<sup>1</sup>المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات، المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية 2008م، بحوث واوراق عمل المنتقيات والندوات التي عقدتهاالمنظمةخلالعام

2007محولموضوعالاستشارياتوالندريبوإدارةالمواردالبشرية، ص 4



✓ هناك برامج من السهل قياس العائد علماً بالاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات، في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها .

✓ غالباً ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها .

✓ صعوبة وضع وحدات قياس لأدلاء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة اختلاف طبيعة الأعمال .

✓ إن حساب العائد علماً بالاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لأخر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بأربع مراحل رئيسية وهي:

#### ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب. وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة، وتساعد على تحقيق غاياتها وكل الخطوات التالية تعتمد على هذه الخطوة.

#### ❖ تحديد أهداف التدريب

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه، أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على أدائه، ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، بعد انتهائه من التدريب. ويتعين أن يتم تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقييم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة للقياس، وتشمل أهداف البرامج التدريبية في العادة ثلاثة جوانب رئيسية وهي: المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

#### ❖ تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشرع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعني تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية، والمدرسين، ومدة البرنامج ومكانه وتكليفه، ويتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين، ومدة البرنامج ومكانه وتكليفه .

#### ❖ تقييم التدريب

<sup>1</sup> مسعود علي تايه، مرجع سابق، ص 36.

لان التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، فمن الضروري الحرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مديفاعليته في تحقيق غاياته. وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية، فكثيرا ما يتم تنفيذ التدريب بدون تفكير في تقويمه<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظم الموارد البشرية

وستتناول ماهية نظم الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

### الفرع الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية

#### اولا: مفهوم ادارة الموارد البشرية

لم يتفق الباحثون في هذا المجال على إيجاد تعريف شامل وموحد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف طريقة تفكيرهم ولعدم انسجام وجهات نظرهم حول الموضوع حيث تباينت تعاريفهم ومفاهيمهم وهذا يعود الي تركيز كل باحث على تفسير الموضوع حسب ما استخلصه من تجربته وخبرته في دراسة هذا الموضوع، ومن بين هاته التعاريف:

**تعريف الاول:** عرفها ديسلر على انها هي السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموظفين أو الموارد البشرية من وضع الإدارة، بما في ذلك الفحص، التوظيف، التدريب، التقييم<sup>2</sup>

**تعريف الثاني:** هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكذا ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.<sup>3</sup>

#### ثانيا: مهام إدارة الموارد البشرية

##### 1. وظيفة التوظيف:

إن عملية التوظيف تعتبر الحلقة الأخيرة لسلسلة طويلة تتكون من تحديد الاحتياجات الاستقطاب الاختيار والتعيين<sup>4</sup>.

##### 2. وظيفة التخطيط:

تتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يعني مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواءا كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في

<sup>1</sup>دما خزام، ثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 25-26

<sup>2</sup>بن عنتر عبد الرحمان 'إدارة الموارد البشرية' الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الاردن 2010 ص 20

<sup>3</sup>المرجع نفسه، نفس الصفحة 20

<sup>4</sup>أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر 2007 ص 34.

الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزء من الخطة أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. وظيفة تقييم الأداء<sup>2</sup> Performance Evaluation function:

تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها، حيث يمثل تقييم الأداء الأساس الجوهرى لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل

### 4. وظيفة التكوين:

بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة من حيث الكمية والنوعية بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة ومن أجل تحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة وهذا لا يتوفر للمؤسسة إلا من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة شؤون الموظفين هي في الواقع أهمية وظائف العمل في قسم شؤون الموظفين والتي لا غنى عنها لنشاط الإدارة نفسه. بسبب الأسباب التالية:

1. تساعد الإدارة في اعتماد التحضير والتطور المستمر لبرامج وسياسات الموظفين؛
2. تمد العمال المهرة وذوي الكفاءة الكبيرة من خلال عملية الاختيار العلمي؛
3. تضمن أقصى فائدة من الإنفاق على التدريب والتطوير وتقدير الأصول البشرية؛
4. تعد العمال وفقا للاحتياجات المتغيرة؛
5. تقوم بتحضر العمال وترقيهم حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة؛
6. من خلال الابتكار والتجريب في مجالات الموظفين، فإنها تساعد في تقليل المخاطر وتساعد في زيادة الإنتاجية؛

<sup>1</sup>المن علوطي: أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 2008، ص148

<sup>2</sup>رحم خالد: "تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر-" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة 2017، ص15

<sup>3</sup>المن علوطي: مرجع سبق ذكره ص151

7. تساهم بشكل كبير في استعادة الوثام الصناعي والعلاقات الصحية بين صاحب العمل والموظفين (في حالة القطاع الخاص)؛

8. تنشئ آلية لإدارة خدمات الأفراد التي يتم تفويضها إلى إدارة شؤونهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية

- ✓ هناك العديد من الأهداف الواجب على أي منظمة أو منشأة الوصول إليها، حيث من بين هاته الأهداف نجد:
  - ✓ تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات .... الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
  - ✓ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم وتخفيفهم على بذل أقصى ما لديهم من جهد سواء كان جسماني او عقلي أثناء عملهم.
  - ✓ الحرص على توفير كل ما تتطلبه العملية الإنتاجية من موارد مالية ومادية وبشرية.
  - ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.
  - ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق معادلة مستوي الأداء الجيد وزيادة الرضا الوظيفي لدي الموظفين.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب ونظم الموارد البشرية

#### الفرع الاول: اثار العملية التدريبية

- ان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد استراتيجية المنظمة المطلوبة، ومن خلاله يزود الفرد لمعلومات والمهارات الجديدة في البيئة، ومن اثار التدريب:
- ✓ رفع مستوي الأداء وتحسينهم الناحية الكمية والنوعية
  - ✓ تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
  - ✓ يساهم في زيادة رضى العاملين عن الإدارة وبالتالي تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة
  - ✓ يساهم في زيادة رضى الادارة عنالعاملين
  - ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
  - ✓ يساعد العاملين على انجاز مهامهم بأقل وقت<sup>2</sup>
- ويمكن توضيح اثار العملية التدريبية في الجدول التالي:

#### الجدول (1-1): يوضح أثر التدريب على العامل والمؤسسة:

<sup>1</sup>Sri. Vineethan.T: " Human Resource Management" V semester core course, 2011 ADMISSION ONWARDS, Calicut University, P.O. Malappuram, Kerala, India-673 635. p 07.

<sup>2</sup> علمي يونس، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 5

أثر التدريب على المؤسسة	أثر التدريب على العامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكوين يؤدي الي تحسين أداء العاملين.</li> <li>- يرفع التكوين من إنتاجية العامل والمؤسسة.</li> <li>- تقليل تكاليف المخاطر الناجمة عن النقص في مهارات العامل.</li> <li>- التقليل من حوادث العمل وما ينجر عنها من أثار على الموظف والمؤسسة من حيث التكلفة والنتائج.</li> <li>- تحسين العوامل والظروف المعنوية للعامل.</li> <li>- ان الاهتمام الذي يشعر به العمال بسبب التكوين يجعل المؤسسة تحتفظبعمالها لأطول مدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب العامل لمهارات ومعارف جديدة.</li> <li>- شعور العامل باهتمام المؤسسة به.</li> <li>- الإحساس بالرضا الوظيفي مما يجعل العامل يبحث عن الاستقرار أكثر بالمؤسسة.</li> <li>- التدريب يمكن الموظف ممارسة عمله في أحسن الظروف مما ينعكس ذلك على ادائه ومنه على أجره.</li> <li>- ان الاداء الجيد للعامل لمدة طويلة يمكنه من الاستفادة من الترقية</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على معطيات سابقة

### الفرع الثاني: المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب

تتوافر في أسلوب التدريب المناسب مجموعة من المؤشرات النوعية، ويتم في ضوء توافر هذه المؤشرات اتخاذ القرار المتعلق بمدى ملائمة أسلوب التدريب ومناسبته، وأهم هذه المؤشرات هي:

- ✓ مراعاة مجموعة من القواعد العامة مثل التدرج من المعلوم إلى المجهول، ومن البسيط السهلاً إلى المركب الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن الخاص إلى العام، ومن الكل إلى الأجزاء؛
- ✓ إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة؛
- ✓ مراعاة الأسس النفسية للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتوفر له الدافعية الداخلية، وفرص النجاح وتنمي الانضباط الذاتي لديه وتراعي صحته النفسية؛
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بحيث تراعي الأهداف وأساليب التقويم، وتتيح الوقت الكافي للتدريب؛
- ✓ تنمية العلاقات الجيدة بين الأشخاص من خلال إتاحة فرص التعاون بين المتدربين، وتبادل الاحترام، وتقبل الأفكار والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريبي بشكل فاعل وإيجابي؛
- ✓ تنمية القدرة على التفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتعبير عن الأفكار، وممارسة مهارات التفكير المختلفة واللجوء إلى الأسئلة المفتوحة؛
- ✓ تبسيط الخبرة للمتدربين والإكثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهات.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر ضغوط العمل على نية ترك العمل، وقد تناولته من زوايا مختلفة، وتنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها مع تقديم تعليقات عليها وتبيان جوانب الاتفاق والاختلاف وما تعالجه الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة شتاتحة عائشة بعنوان: أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>. حاولت الباحثة من خلال دراستها توضيح الرؤية تجاه موضوع تدريب الموارد البشرية وأثره على الميزة التنافسية ونتائج ذلك على المنظمة، مع إزالة الغموض على العديد من المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع محاولتها تحسيس المؤسسات والمنظمات بضرورة الاهتمام بهذا المورد لضمان المنافسة على المستويين الداخلي والخارجي. انتهجت الباحثة أسلوب الوصفي التحليلي لإيضاح المفاهيم السابقة ولتوضيح مجموعة من المعارف النظرية للبحث، من أهم النقاط التي جعلت هاته الدراسة ذات صلة وثيقة بدراستنا هاته هو أولاً إلمامها بموضوع التدريب أو التكوين وثانياً تناولها لأحد الشركات الناشطة في مجال المحروقات وهي مديرية الصيانة لسوناطراك عن طريق منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وهو ما يجعلها مرجعاً هاماً للتأصيل لمشكلة دراستنا هاته.

استعانت الباحثة باستبيان وزع على 80 عامل من أجل التعرف على واقع التدريب وأثره على المتدربين والمؤسسة على حد سواء، وتوصلت الباحثة إلى وعي المؤسسة بأهمية التدريب من أجل حفاظها على ميزتها التنافسية بحكم اكتساب الشركة الأم للطابع العالمي، كما أظهرت الدراسة إلى سعي المؤسسة إلى التقليل والتخفيف من التكاليف العالية لعمليات التكوين من خلال جلب مدربين أجانب في مجالات مختلفة، مما يمكنها من اكتساب فائدتين هو تدريب أكبر عدد ممكن من العمال بأقل تكلفة.

ثانياً: دراسة عمر بلخير جواد بعنوان دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة<sup>2</sup>.

انطلاقاً من رؤية الباحث بأن التكوين الموارد البشرية يعتبر وسيلة لرفع الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل وكونه أداة فعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ويساهم في الانجاز الأفضل وكذا الابتكار، حاول الباحث توضيح كيفية انعكاس التكوين على المؤسسة بشكل هام من طريق استخدام مجموعة من المؤشرات تم عرضها بعد الاستعانة باستبيان وزع على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حيث أظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة ، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010/

2011

<sup>2</sup> عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، مجلة الدراسات

الاقتصادية المعمقة، العدد 4، 2017

التكوين والتحفيز والأداء بالشركة، وكذا إن قلة الخبرة ومحدودية المعرفة لدي المسؤولين على هاته العملية لدي الشركة المذكورة سابقا قلل من الاستفادة بشكل اكبر من ايجابيات هاته الوظيفة .

ثالثا: دراسة أبو قرين، بعنوان : أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية

–وزارة الخارجية الليبية نموذجا<sup>1</sup>

والتي أجريت على 192 موظف في وزارة الخارجية الليبية تمت دراسة أثر استراتيجيات التدريب بعناصرها (تحقيق رسالة المنظمة- وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها- البيئة الخارجية –المنافسة – التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة) والتي اعتبرت المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي (الجهد – القدرة –المعرفة –المهارة –الابداع والجدية) كمتغير تابع

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية . وأهم ما أوصت به الدراسة:

●زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية.

●تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية .

●التوسع في التدريب للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنولوجيا، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تقديم التدريب المناسب في هذا المجال.

●العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة

رابعا: دراسة عرفة جبريل أبو نصيب – رجاء إبراهيم محمد أنور " جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية"<sup>2</sup>

حاول الباحث من خلال هاته الورقة البحثية الي التعرف على اثر وجودة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية من خلال إيجاد حل لمشكلة ضعف البرامج التدريبية التي لا تراعي شروط الجودة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 1550 موظف من بعض الشركات الصناعية بدولة السودان، حيث انه ولفهم ما جاء من نتائج عن طريق هذا الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالتوزيع

<sup>1</sup> احمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية، 2019 ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية .

<sup>2</sup> عرفة جبريل أبو نصيب – رجاء إبراهيم محمد أنور " جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 13، العدد 1،

التكراري، الوسيط، اختبار مربع كاي (chi-squared test) لدلالة الفروق، من اجل الوصول الي مجموعة من النتائج والتي كان من بينها أن تقييم البرامج التدريبية من حيث موضوعها وجودتها يسمح للإدارة برفع مستوى الأداء المتوقع، كما أن هناك علاقة طردية بين البرامج التدريبية المقدمة والكفاءة الفنية للعاملين.

خامسا: دراسة عواد بعنوان التدريب وانعكاساته على كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين<sup>1</sup>

والتي أجريت على 54 موظف في المؤسسة العامة السورية للتأمين حيث درست أثر التدريب كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة التالية (كفاءة أداء العاملين - الجودة - الوقت - المهارة - روح الفريق .) بينت الدراسة وجود عالقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وكفاءة أداء العاملين وهذا يعني وجود حاجة إلى التدريب لتحسين كفاءة أداء العاملين . كما بينت وجود عالقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من التدريب والجودة والوقت والمهارة وروح الفريق

وأهم ما أوصت به الدراسة

• ضرورة قيام إدارة المؤسسة بالبحوث عليها بإقامة البرامج التدريبية بشكل جيد ومدروس والذي من شأنه تحسين أداء العاملين وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي.

• إجراء عمليات المناقلة وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ممارسة الإثراء الوظيفي لرفع مستويات الخبرة والمعرفة والمهارة.

• الاهتمام بالكفاءات ذات الخبرات العالية من أجل الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم في تأهيل الصف الثاني من الأفراد العاملين في المؤسسة.

• ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في برامج التدريب وفي مجال صناعة التأمين بما يحقق المصلحة المشتركة بين المؤسسة والمتعاملين معها من أفراد المجتمع

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية**

**أولا دراسة: Mubasher Farooq and Muhamamd Aslam Khan بعنوان**

### **Impact of training and feedback on Employee performance<sup>2</sup>**

هدف الباحثان من خلال هاته الدراسة الي توضيح تأثير التدريب وما يسمى بالتغذية العكسية أو ردة الفعل على تطور وزيادة أداء الموظفين، حيث قاما بتسليط الضوء على مجموعة من الدراسات النظرية التي أكدت وثمنت

<sup>1</sup>يونس عواد، التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة اداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث - المجلد 08، 2016

<sup>2</sup>Mubasher Farooq and Muhamamd Aslam Khan: Impact of training and feedback on Employee performance, VL - 5 No 1 Paper 2 October JO - Far East Journal of Psychology and Business 2011



تأثير التدريب على أداء الموظفين تأثيراً مباشراً من هلال الرفع من مردودية أداءهم وكذا التحسين في نوعية الخدمة التي يقدمونها.

كما وظف الباحثان ضمن هاته الدراسة استبيان وزع على عينة تتكون من 150 فرد من أساتذة و مساعدين ودكاترة وكذا بعض الطلبة في مجموعة من مؤسسات التعليم العالي و الدراسات العليا قصد المساعدة في الوصول لمجموعة من النتائج التي ستسهم في تقديم الإضافة للدراسة حيث كان من بينها ت انه لا بد من لأي منظمة تهدف الي التميز والنجاح والاستمرارية أن تولي أهمية كبيرة لمداخلاتها من أجل الوصول الي مخرجات مرضية ومقبولة، كما توصل الباحثان الي ان أثر الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبه بالشكل اللازم سينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الجماعي للعمال ككل وليس على أداءه لوحده فقط، ومن ثم التحسن الإجمالي في أداء المؤسسة.

ثانيا دراسة **Shafiq, Hamza**

the effect of training and development on employee's performance in Private Company<sup>1</sup>

والتي أجريت على 105 موظفين، تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل - التدريب في المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) على أداء العاملين . حيث تبين وجود عالقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده) التدريب أثناء العمل، التدريب في المراكز التدريبية، الإثراء الوظيفي، الدوران الوظيفي (والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي . وأهم ما أوصت به الدراسة : أن الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها . وإن بناء موظفين عاليي الأداء في المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفين يضطرون ويحتاجون للعمل . وأكثر من ذلك على المنظمة أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وان تقدم الثقافة اللازمة لتطوير التدريب المناسب، وعلى المنظمة أن تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين، بالإضافة إلى أن على المنظمة أن تبني شبكة اتصالات فعالة بين موظفيها . هذه الدراسة طبقت على شركة خاصة في ماليزيا، دراسات أخرى يجب ان تركز على قطاعات عمل أخرى وتكتشف أداء العاملين المعتمد على التدريب والتطوير في سيناريوهات مختلفة

ثالثا: دراسة **Jozef Kinings & Stijn Vanormelingen** بعنوان:

The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp. 42-56.

<sup>2</sup>The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-Level Evidence ,May 2015, Review of Economics and Statistics 97(2)

هدفت هاته الدراسة الي معرفة مدي توفير بعض الشركات لمستويات التدريب المبرمجة ودراسة تقدير هاته العمليات على الإنتاجية والأجور، حيث تم الاستعانة بتطبيق استراتيجية اقترحها Ackerberg, Cares, Frazer المتعلقة بتقدير عوامل الإنتاج من خلال دراسة عينة بيانات قدرت ب 17000 عامل في قطاعات مختلفة آخذين بعين الاعتبار تكاليف التدريب والمدة التي استغرقها للفترة الزمنية الممتدة من 1997 الي غاية 2003 بغية التحكم في عوامل المدخلات والتدريب المطبق، حيث أنه وبناءا على أن قيمة الإنتاجية للعامل المدرب أو المكون والتي تقدر ب 23 % في حين أن علاوة الأجور في التدريب تقدر ب 12% ساهمت نتائج هذه الدراسة في تأكيد هاته النظرية وتدعيمها حيث فسرت أن للتدريب تأثير كبير في إنتاجية العامل والذي سينعكس حتما في الرفع من مستوي علاقته.

رابعا: دراسة Salah Essam Kattuah بعنوان:

### **Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia<sup>1</sup>.**

هدفت هاته الدراسة الي معرفة تأثير بعض العوامل على فعالية برامج التدريب وتنمية الموظفين المنتهجة في الشركات السعودية منذ سنة 2005 كاللغة والقواعد ومواضيع الدورات التكوينية، حيث تم دراسة الالتزام التنظيمي بتدريب الموظفين ودراسة القاسم المشترك في مجال التدريب بين مختلف الشركات محل الدراسة ومعرفة مما يتحقق للشركة والموظف على الخصوص من العائد.

وللتعرف على ما سبق دراسة كيفية quantitative study في محاولة منه لحل مشكلة البحث مستعملا مقابلات تقنية من أجل جمع البيانات، هاته البيانات النوعية تم الحصول عليها من خلال مقابلات شبه منظمة باستخدام عينة مقصودة من مدراء الموارد البشرية أو مدراء التدريب في بعض الشركات السعودية والأجنبية التي تشتغل بالسعودية حيث توصل الباحث الي بعض النتائج المتباينة حيث كان اتفاق على أهمية التدريب على الأهداف التنظيمية، مع استنتاج عدم اهتمام المدربين بجودة ومهارات مواضيع التدريب خاصة لدي الشركات المحلية حيث اقر بوجود العديد من الحالات التفضيلية في تحديد الأشخاص المتدربين مما انعكس بالسلب على الاستفادة من هاته البرامج عكس الشركات الأجنبية التي كانت النتائج بها مغايرة لنظيرتها السعودية والتي اعتبرناها مقبولة جدا.

خامسا: دراسة Leo Maglen, Sonnie Hopkins and Gerald Burke بعنوان:

### **Training for productivity<sup>2</sup>**

هدفت الدراسة الي إثبات أن الشركات الأسترالية والتي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق عائد من هذا الاستثمار من خلال موظفين أكثر إنتاجية، حيث سعي الباحثين لتوضيح ما هم عملي وما هو غير عملي في تطبيق

<sup>1</sup>Salah Essam Kattuah : Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia, A thesis to fulfil the requirements of Doctor of Business Administration Victoria Graduate School of Business Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne Australia 2013

<sup>2</sup>Leo Maglen, Sonnie Hopkins and Gerald Burke: Training for productivity Research Australian National Training Authority, 2001 April 2001

إستراتيجية التكوين لدي مجموعة من الشركات التي تتماثل في إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة ما عن طريق استعمال منهج دراسة الحالة **the case study approach**.

تم تحديد أربعة مجالات للشركات محل الدراسة وهي شركة تصنيع المنتجات السلوكية، شركة صناعة الأحذية، مجموعة من الفنادق، ومحلات سوبر ماركت، حيث ضمت كل مجموعة ما بين خمسة وثمانية شركات، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة مع العمال وكبار مديري هاته الشركات للحصول على معلومات فيما يخص التكوين ومدى استفادتهم منه على طول مدة الدراسة التي كانت من منتصف سنة 1995 الي غاية نهاية سنة 1998. أظهرت نتائج تحليل البيانات زيادة بمقدار ثمانية وخمسون دولار لكل دولار يستثمر في التدريب لدي مجمل الشركات خاصة في الشركات الإنتاجية حيث كانت استفادتها من التدريب أكبر من نظيراتها في شركات الخدمات بسبب كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة في الإنتاجية.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال التدريب ونظم الموارد البشرية، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

#### الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب ونظم الموارد البشرية لاحظنا ما يلي:

- 1- قلة توفر دراسات سابقة تناولت موضوعي التدريب ونظم الموارد البشرية معا، وهذا ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات، مما جعل من هذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة فيما يخص التدريب الأمثل للمورد البشري في المؤسسة، من خلال التركيز على نظم الموارد البشرية ومقومات تطويرها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة التدريب بشتى أنواعه كاستراتيجية تطويرية للأداء البشري؛
- 2- تميزت الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال تفصيل وتسلسل المعلومات والأفكار في عرض المفاهيم المرتبطة بالتدريب ونظم الموارد البشرية؛
- 3- سمحت هذه الدراسة بشرح وتوضيح واقع تطبيق التدريب في المؤسسة محل الدراسة، كما تم إثراء هذه الدراسة بمجموعة متنوعة من الملاحق لتوثيق ما تم تقديمه وشرحه؛
- 4- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع أثر التدريب على نظم الموارد البشرية، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يشري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحثين في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة؛
- 5- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها؛

6- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ حاولنا الربط بين التدريب ونظم الموارد البشرية، لهذا تعد من بين الدراسات القليلة في هذا الموضوع.

### الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### الجدول (1-2): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أبجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية تقرت (الجزائر).	تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2002 إلى 2021، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، سوريا، السودان، السعودية، ليبيا، الكويت، البحرين، سلطنة عمان، الأردن، اليمن، العراق، البرازيل، باكستان، إيرلندا، السويد، اسبانيا، استراليا.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 34 عامل في المؤسسة بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة.	ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى فئة معينة من مجتمع الدراسة، كما أن هناك العديد من الدراسات كانت عيناتها عشوائية، فيما أن عدد العينات كان أكبر من عينة الدراسة الحالية.
من حيث منهج الدراسة	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، مع لفت النظر أن هناك كم دراسة مستثناة اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع الخاص، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الخاص: وهي SKTM	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمائية، صناعية، تجارية، إنتاجية، إلخ).
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: التدريب ونظم الموارد البشرية، ثم دراسة أثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية.	تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد من متغيرات مختلفة منها: - الأداء الوظيفي؛ - استراتيجية التطوير؛ - التوجه الإبداعي؛

- التدريب الإلكتروني.

لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على أثر تطبيق التدريب على تطوير ونظم الموارد البشرية و ثم ربطها بمتغيرات وأبعاد مختلفة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة كل متغير على حدى وخاصة المتغير المستقل "التدريب".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب وأثره على تطوير ونظم الموارد البشرية.

من حيث

الهدف

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

#### ❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

◀ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل استراتيجيية التدريب والمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين؛

◀ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان الأهمية والأهداف من هذه الدراسة؛

◀ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث والتعمق في الموضوع؛

◀ المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛

◀ الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة؛

◀ المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛

◀ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للإطار النظري لموضوع التدريب، وذلك من خلال عرض لماهية التدريب وأهميته في ربط التوازن بين جميع أقسام ووظائف المؤسسة، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كله يتم عن طريق التخطيط الجيد لبرامج التدريب، والتي يشترط فيها أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات من أجل

ضمان تحديث لمعارف العمال وكذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في التنافس، وخاصة ونحن بصدد دراسة قطاع يمتاز بشدة المنافسة وهو قطاع التأمينات.

كما تبين من خلال استعراضنا لهذا الفصل أن التدريب يعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من تطوير نظم الموارد البشرية لديها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطرة من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بالتدريب تضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها وكسب أحسن تطوير لنظم الموارد البشرية لديها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسين في الإنتاج والإنتاجية.

أما فيما يخص نظم الموارد البشرية واستعراضنا في هذا الفصل لماهية نظم الموارد البشرية اتضح لنا جليا أنه حتى تضمن المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة لتطوير نظم الموارد البشرية يجب أن تكون عمليات التدريب في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى كل هذا تم التطرق أيضا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا، حيث ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع أثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية وفي الفصل الموالي نسعى لإثبات ما تم التوصل إليه نظريا من خلال دراسة تطبيقية على مستوى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدريب  
في تطور نظم الموارد البشرية بشركة الكهرباء  
والطاقات المتجددة تقرت

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الاول الى جل المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب ونظم الموارد البشرية ادركنا انه اضحى العنصر البشري الكفاء و المدرب و المؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، و الطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية و التي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة. ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة الى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت اهموسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات وازدهارها

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الي دراسة ميدانية لتقييم أثرالتدريب على تطوير نظم الموارد البشرية من خلال دراسة على مستويشركة الكهرباء والطاقات المتجددة تقرت بعد توزيع استبانة مصممة لقياس اثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:



## المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة افراد عينة الدراسة من خلال التحليل الاحصائي كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات ومناقشتها

### المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها مبدئياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي يفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتبارها طريقة تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائية لمتغيرات الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها:

سوف يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة:

الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

شركة الكهرباء والطاقة المتجددة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي، وهي شركة مستقلة تابعة لمجمع سونلغاز تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل تاريخ 19 افريل 2013 ب: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأُعيد لها بعد هذا التاريخ إسم "شركة كهرباء وطاقة متجددة"، ولهذا المؤسسة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي :

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعة ويشمل كل من مقيدن، برج عمر إدريس؛
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويضم كل من برج الحواس ، أفراء، تين الكوم، دبداب، جانت؛
- فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست ويتمركز في كل من إيدلس، تين زواتين ، عين قزام ، تمنراست.

ثانياً: عينة الدراسة

الجدول ( 01-2 ) يمثل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	صالح للتحليل
العدد	37	34	03	34
النسبة المئوية	%100	%94.55	%5.45	%94.55

## المصدر: من اعداد الطالب.

لتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية وعلياً ذلك تم اختيار العينة عشوائية من عمال مؤسسة سونلغاز حيث قمنا بتوزيع 37 استبانة ورقية تم استرجاع 34 استبانة منها.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:  
أ- المتغير المستقل: التدريب

ب- المتغير التابع: نظم الموارد البشرية

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة

سوف نعرض الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة:

### الفرع الأول: أداة بناء الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الموضوع، قمنا بتصميم الاستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء بعد الديباجة كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:

### أولاً: الجزء الأول

يشمل البيانات الشخصية لعمال المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، السن، الدرجة العلمية، الفئة المهنية، الخبرة).

### ثانياً: الجزء الثاني

يشمل هذا الجزء من الاستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسماً على النحو التالي:

◀ المحور الأول: بعنوان التدريب هذا المحور على 17 سؤال موزعة على علبتين.

◀ المحور الثاني: بعنوان نظام الموارد البشرية يحتوي هذا الجزء على 15 أسئلة

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي على النحو التالي:

الجدول ( 01-2 ) يمثل درجات الاستجابة

موافق تماماً

موافق

محايد

غير موافق تماماً

غير موافق

الدرجة

5

4

3

2

1

الوزن

### المصدر: من اعداد الطالب

#### ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة متخصصين في مجال علوم التسيير، وذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم وقيمت الاستجابة لتوجيهاتهم، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS v26 كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (2-2) معامل الثبات الكلي للاستبانة

عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
37	0.832

#### المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-2) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.62 وأقرب الي 01 حيث تقدر قيمتها بـ 0.832 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف

#### الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من اجل تحليل بيانات الاستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ◀ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛
- ◀ معامل كرونباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة؛
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة طول الفئة ( القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا للإجابة) / عدد مستويات الأهمية طول الفئة =  $0.80 = \frac{4}{5} = 5-1$  ولتحديد درجة الأهمية تضاف قيمة طول الفئة الي 1 والجدول الموالي يبين قيم المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية

#### الجدول (2-3) : المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له

درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80----

منخفضة	2.60-----1.81
متوسطة	3.40-----2.61
مرتفعة	4.20-----3.41
مرتفعة جدا	5.00-----4.21

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: متغير الجنس

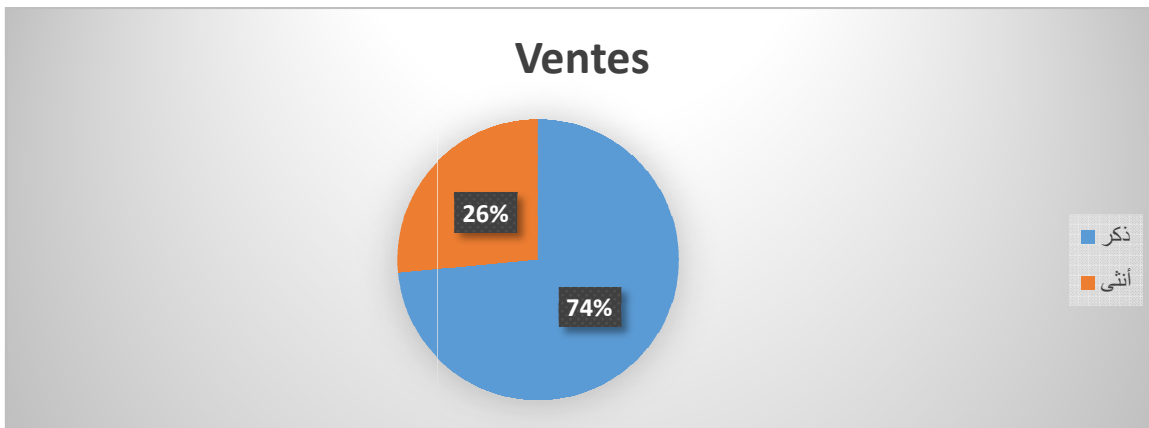
يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية والشخصية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يمكن إيضاحها كما مايلي:

الجدول(02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئة الجنس
74%	25	ذكر
26%	9	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل(02-01): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



### المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

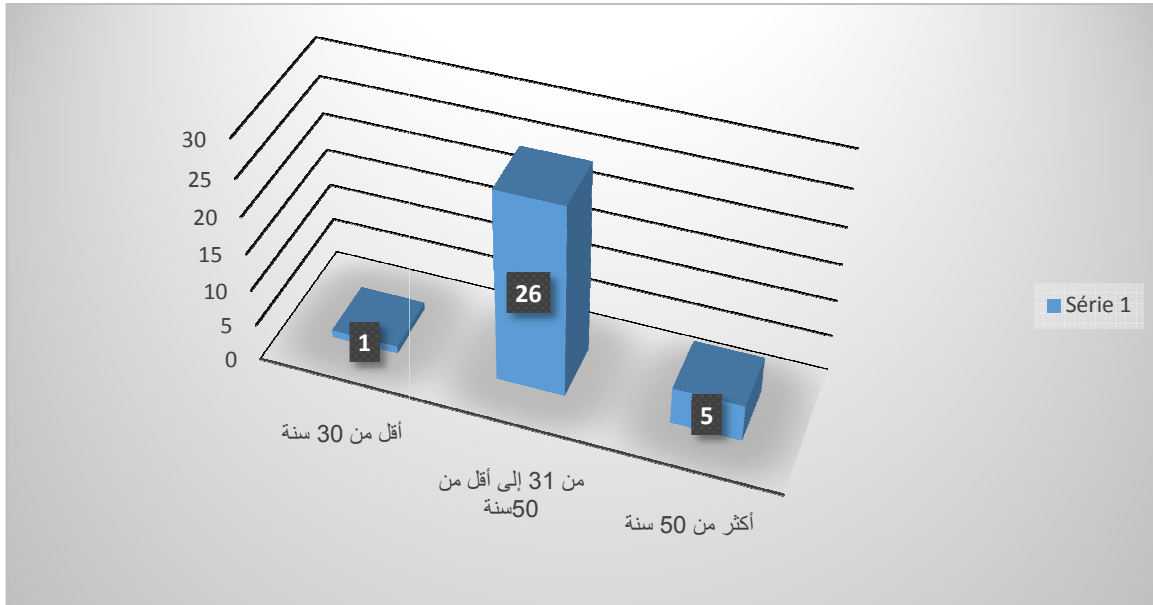
من خلال معطيات الجدول رقم (04-02) والشكل البياني رقم (01-01) الخاص بمتغير الجنس، نلاحظ أن نسبة (74%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، وهي أكبر من نسبة الإناث المقدرة نسبة (26%)، حيث نلاحظ أن الفئة الأكثر هي الذكور، وهذا يدل هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة  
ثانيا: متغير العمر(السن):

### الجدول(05-02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
3%	01	أقل من 30 سنة
81%	26	من 31 إلى أقل من 50 سنة
16%	07	أكثر من 50 سنة
100%	34	المجموع

### المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

### الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



### المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-05) والشكل البياني رقم (02-02) الذي يوضح سن المبحوثين، أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 و 50 سنة) تقدر نسبتهم (81%) وهي أكبر فئة عمرية، في حين أن عدد المستجوبين الذين أعمارهم من (أقل من 30 سنة) بلغ (1) أي بالنسبة (3%)، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة قد بلغ (7) مستجوبين أي بالنسبة (16%)، ويبرز هنا مدى اهتمام مؤسسة محل الدراسة تركيز على فئات شبانية الذي تكون في قمة العطاء مع طاقم ذو خبرة

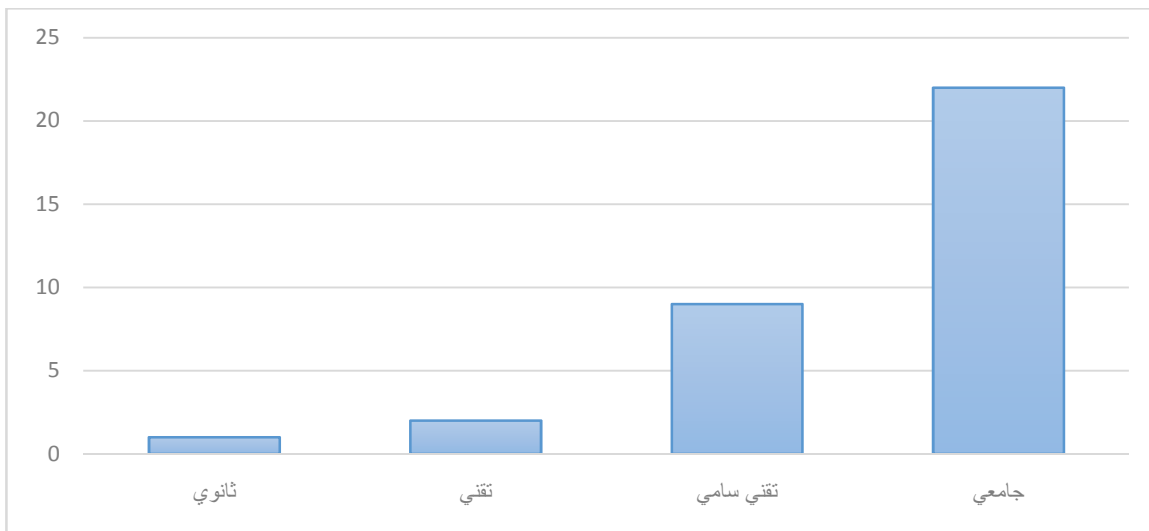
ثالثاً: المستوى التعليمي:

الجدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3%	1	ثانوي
6%	2	تقني
26%	9	تقني سامي
65%	22	جامعي
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-06) والشكل البياني رقم (02-03) الذي يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين، أن عدد المستجوبين من فئة المستوى الجامعي بلغ (22) مستجوبا أي بنسبة (65%)، وهي أكبر من نسبة المستجوبين من فئة المستوى تقني سامي، المقدرة عددهم (9) أي بنسبة (26%)، تليها نسبة (6%) من فئة المتحصلين على مستوى تقني، ثم تليها نسبة (1%) من فئة المتحصلين على مستوى ثانوي مما يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تسعى لاستقطاب عمال ذو مستوى تعليمي عال مما يعكس ثقافة الموظفين.

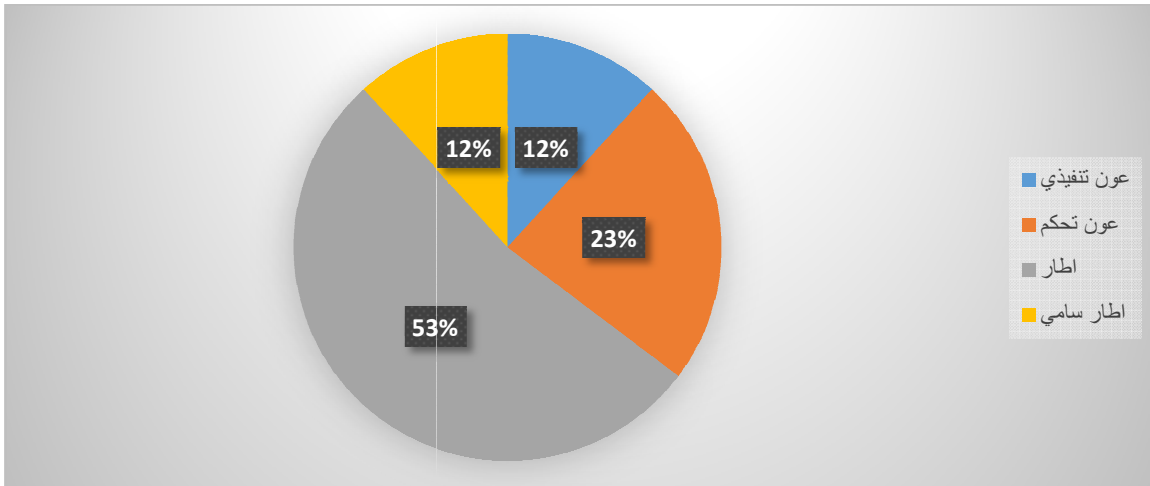
رابعا: الفئة المهنية:

### الجدول (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12%	4	عون تنفيذي
23%	8	عون تحكم
53%	18	اطار
12%	4	اطار سامي
100%	34	المجموع

## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

### الشكل (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية



## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-07) والشكل البياني رقم (02-04) الذي يوضح الفئة المهنية للمبحوثين، أن عدد المستجوبين من فئة اطار بلغ (18) مستجوبا أي بنسبة (53%)، وهي أكبر من نسبة المستجوبين من فئة عون تحكم، المقدر عددهم (8) أي بنسبة ب(23%)، تليها نسبة (4%) من فئة الاعوان التنفيذيين واطارات سامية المقدر عددهم (4) أي بنسبة ب(12%) لكل فئة وهذا يتوافق مع النتائج الذي افرزتها العينة بالنسبة للمستوى التعليمي

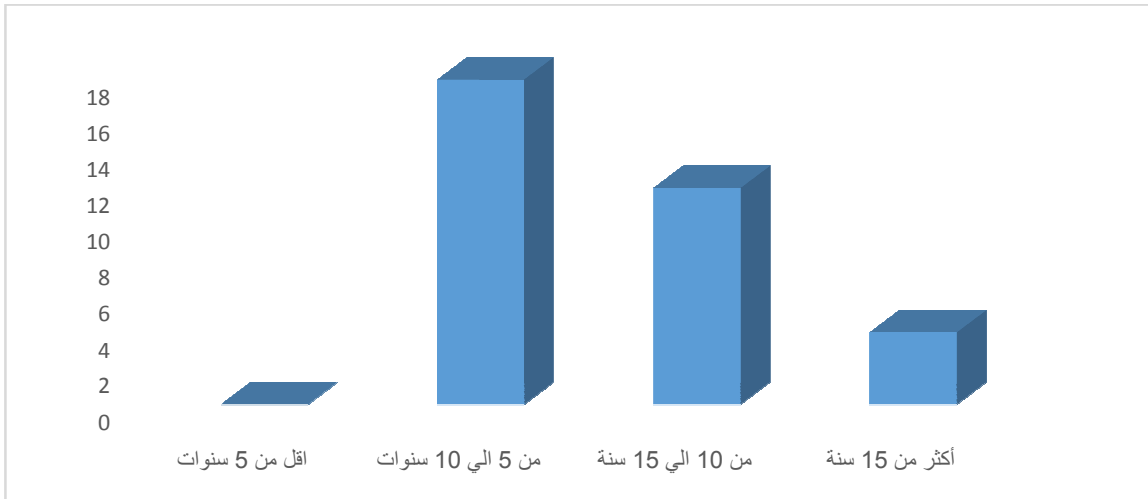
خامسا : الخبرة:

## الجدول(02-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	اقل من 5 سنوات
53%	18	من 5 الي 10 سنوات
35%	12	من 10 الي 15 سنة
12%	4	أكثر من 15 سنة
100%	34	المجموع

## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الشكل (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة





## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-08) والشكل البياني رقم (02-05) الذي يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين، أن عدد المستجوبين من فئة الذين خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 سنوات و10 سنوات بلغ (18) مستجوبا أي بنسبة (53%)، وهي أكبر من نسبة المستجوبين الذين خبرتهم تتراوح بين 10 سنوات و15 سنة ، المقدر عددهم (12) أي بنسبة ب(35%)، تليها نسبة (4%) للذين خبرتهم المهنية تجاوزت 15 سنة، مما يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تسعى لاستقطاب موظفين ذو كفاءة عالية والاحتفاظ بهم.

### المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على عبارات المتعلقة بأبعاد التدريب ونظم الموارد

البشرية

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

يوجد مستوى عالي من التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة ؛.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد عناصر التدريب. الجدول(02-09): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
1	ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء	4.4412	.496	مرتفعة جدا	2
2	خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب الأفراد	4.1176	.774	مرتفعة	4
3	تقبل فكرة أن يكون زميلك بالافتشية هو المدرب	3.6765	.922	مرتفعة	6
4	التدريب الداخلي تطبيقي أكثر منه نظري	4.1765	.513	مرتفعة	3
5	المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرص على تنمية مهارات المتدربين	3.7353	.746	مرتفعة	7

9	متوسطة	.746	2.7353	احتمالية نقل المدرب الداخلي عادات العمل ومعلومات الخاطئة للمتدربين	6
8	متوسطة	.978	3.1471	تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي كونه اقل تكلفة	7
5	مرتفعة	.652	4.1176	يمكن نقل المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب الخارجي للمدرب إلى المنظمة عن طريق التدريب الداخلي	8
1	مرتفعة جدا	.924	4.5000	تعتمد المؤسسة في التدريب الداخلي على مدربين اكفاء	9
//	متوسط	0.751	3.8496	التدريب الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول التدريب الداخلي في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (3.84) وانحراف معياري قدر بـ (0.751) حيث نلاحظ أن أكثر الفقرات موافقة لآراء للموظفين هي الفقرة رقم (9) المتعلقة تعتمد المؤسسة في التدريب الداخلي على مدربين اكفاء بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري قدر بـ (0.92) بالمقابل فإن أقل فقرة إرضاء للموظفين هي الفقرة (6)، بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري قدر بـ (0.74)، المتعلقة احتمالية نقل المدرب الداخلي عادات العمل ومعلومات الخاطئة للمتدربين

الجدول (10-02) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب الخارجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
10	المدرّبون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية علمية نظرية أعمق	3.5000	0.379	مرتفعة	6
11	هذا النوع من التدريب يضيف لك أفكارا تسمح برؤية وجهة أخرى والاطلاع على الجديد	2.0882	0.840	مرتفعة	8
12	هذا النوع من التدريب يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في الشركة	3.7059	0.699	مرتفعة	4

7	متوسطة	0.499	2.4706	يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثة في تدريب العاملين	13
5	مرتفعة	0.940	3.6176	تتجنب المؤسسة التدريب الخارجي كونه عالي التكلفة	14
3	مرتفعة	0.852	3.7647	تعمل المؤسسة على اعداد برنامج تدريب يتوافق وحاجات الموظفين	15
1	مرتفعة جدا	0.655	4.2647	يشارك فيه عدة متفشيات أقسام ومديرات جهوية مما يتيح للمتدربين النقاش والتحاو و تبادل المعارف والخبرات والاطلاع على تجارب الشركات الأخرى	16
2	مرتفعة	0.083	3.9118	توفر المؤسسة بيئة تدريبية ملائمة	17
//	مرتفعة	0.6183	3.421	التدريب الخارجي	

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول التدريب الخارجي في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع حسابي قدر بـ (3.42) وانحراف معياري قدر بـ (0.61)، حيث نلاحظ أن أكثر الفقرات موافقة لآراء للموظفين هي الفقرة رقم (16) المتعلقة بإشراك عدة متفشيات أقسام ومديرات جهوية مما يتيح للمتدربين النقاش والتحاو و تبادل المعارف والخبرات والاطلاع على تجارب الشركات الأخرى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قدر بـ (0.65) . بالمقابل فإن أقل فقرة إرضاء للموظفين هي الفقرة (11)، بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري قدر بـ (0.84)، هذا النوع من التدريب يضيف لك أفكارا تسمح برؤية وجهة أخرى والاطلاع على الجديد

جدول رقم (02-11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التدريب:

الرقم	أبعاد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	البعد الأول-التدريب الداخلي	3.849	0.751	مرتفع	1

2	مرتفع	0.618	3.421	البعد الثاني-التدريب الخارجي	2
//	مرتفع	0.6845	3.635	المحور الأول: التدريب	

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول التدريب وأبعاده ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(3.63) وانحراف معياري قدر بـ (0.86)، حيث جاء بعد التدريب الداخلي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.84) وانحراف معياري قدره (0.75) ثم يليه بعد التدريب الخارجي في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.42) وانحراف معياري قدره (0.61) مما يجعلنا نستنتج أنه يتوفر مستوى جيد من التدريب في المؤسسة محل الدراسة وعليه نقبل الفرضية بوجود مستوى عالي من التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

توجد درجة عالية نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات محور نظم الموارد البشرية .

الجدول(02-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العد الكفاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
1	تملك المعارف والمهارات الكافية واللازمة لأداء مهامك	4.2647	.322	مرتفع جدا	2
2	التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك	4.0882	.356	مرتفع	5
3	هل تشعر بالمتعة والراحة في أداء مهامك أو أعمالك	4.0882	.659	مرتفع	1
4	يساعد التدريب الموظفين على انجاز مهامهم بكل دقة	4.5000	.561	مرتفعة	3

	جدا			وكفاءة	
1	متوسطة	.466	2.5588	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه وبطريقة صحيحة	5
//	مرتفعة	0.4728	3.89998	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول الكفاءة ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(3.89) وانحراف معياري قدر بـ (0.47)، مما يجعلنا نستنتج أن المنظمة تعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة خصوصا وان العينة افرزن عن استحواذ أصحاب الشهادات العليا وهو ما يعزز قوة المؤسسة وادائها كونها تدعم بمورد بشي ذو كفاءة

الجدول(02-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العد الفعالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
6	هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة	4.3529	144.	مرتفع جدا	1
7	هل أنت فعال في أداء أعمالك	4.3235	619.	مرتفع	2
8	هل تحقق الجدارة والفعالية في تنظيم الوقت وتعزيز الإنتاجية	4.2353	155.	مرتفع	4
9	هل تقوم بأداء المهام والأعمال الصحيحة	4.2353	610.	مرتفعة	3
10	يساعد التكوين في تحكّمك في منصب عملك	3.7353	049.	متوسطة	5
	الفعالية	4.17646	0.3154	مرتفعة	//

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول الكفاءة ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(4.17) وانحراف معياري قدر بـ (0.31)، مما يجعلنا نستنتج ان العنصر

البشري في المؤسسة محل الدراسة يقدم عمله بفعالية قصوي وذلك راجع لدورات التدريبية التي ساهمت إيجابيا في تحسين مهارتهم

الجدول (02-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العدد الانتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
11	الاستفادة من الدورات التكوينية تساعد على الرفع من إنتاجية العامل.	4.0588	209.	مرتفع	4
12	يسهم التكوين في تحسين أداء العاملين الوظيفي.	4.0294	635.	مرتفع	5
13	يعمل التكوين على إضافة المعارف والمهارات.	4.2059	623.	مرتفع	2
14	تسهم الدورات التكوينية في تحسين استغلال الوقت وتقليص الوقت الضائع.	4.3529	720.	مرتفعة جدا	1
15	تدفع عملية التكوين العامل الي العمل بجدية ومثابرة.	4.0882	295.	مرتفعة	3
	الإنتاجية	4.1423	0.4952	مرتفعة	//

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول الإنتاجية ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(4.14) وانحراف معياري قدر بـ (0.46)، مما يجعلنا نستنتج ان المنظمة تهدف دائما لرفع من مردوديتها مما يدر عليها أرباح ضخمة وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف عنصر بشري ذو كفاءة وفعالية

جدول رقم (02-15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نظم الموارد البشرية:

الرقم	أبعاد نظم الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
-------	---------------------------	---------	----------	---------	--------

		المعياري	الحسابي		
3	مرتفع	0.4728	3.8998	الكفاءة	1
1	مرتفع	0.3154	4.1766	الفعالية	2
2	مرتفع	0.4964	4.1423	الانتاجية	
//	مرتفع	0.4233	4.0699	المحور الثاني: نظم الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الموظفين حول نظم الموارد البشرية وأبعاده ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(4.06) وانحراف معياري قدر بـ (0.42)، حيث جاء بعد الفعالية في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.17) وانحراف معياري قدره (0.31) ثم يليه بعد الانتاجية في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.14) وانحراف معياري قدره (0.42) ثم يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.89) وانحراف معياري قدره (0.47) مما يجعلنا نستنتج أنه يتوفر مستوى جيد من التدريب في المؤسسة محل الدراسة وعليه نقبل الفرضية وجد درجة عالية نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وعليه نقبل الفرضية الثانية

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب ونظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية والاولي والتي كانت كالتالي: "توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب ونظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء اختبار معامل الارتباط ال خطي person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-16): يبين اختبار بيرسون

المحور_الثاني	المحور_الاول
---------------	--------------

المحور_الاول	Pearson Correlation	1	.714*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
المحور_الثاني	Pearson Correlation	.714*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

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

#### المصدر: مخرجات spss

من خلال الدراسة الاحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي قيمة اقل من قيمة مستوى المعنوية المعلوم عند 5 %، اما معامل الارتباط الخطي للمحاور قد بلغ  $r=0.714$  وهذا ما يعني انالتدريب ونظم الموارد البشرية يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية موجبة بنسبة 71% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي نصت على انه توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب ونظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي: "يوجد اثر ذو دلالة

احصائية للتدريب على نظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التدريب) والمتغير التابع هو (نظم الموارد البشرية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.711	.419		1.697	.000
	المحور_الاول	.458	.178	.414	2.572	.015

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

#### المصدر: مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول ان مقطع خط الانحدار يساوي 1.711 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار  $B$  يساوي 0.458، كما نلاحظ أن قيمة  $\hat{B}$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين محور الاستقطاب والكفاءة وذات دلالة احصائية عند مستوى  $\text{sig}=0.000$  وهي أصغر من



مستوى المعنوية (0.05) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت جودة التدريب بمقدار وحدة تحسن مستوى نظم الموارد البشرية ب (0.458). وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 1.711 + 0.458x$$

➤ Y : المتغير التابع (انظم الموارد البشرية) ؛

➤ X : المتغير المستقل (التدريب).

وبناء على هذا فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لمتغير التدريب على نظم

الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

## خلاصة الفصل الثاني:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة ولقد كان هذا بهدف معرفة اثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية ومعرفة العمال على ان التدريب له اثر على تحسين الأداء بالمؤسسة وان لها نظام تقييم أداء عمالها، و قد أكدت النتائج ان المؤسسة حيث تعرفنا من خلال هذا الفصل المتعلق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور الواردة في الاستبيان على إدراك المبحوثين لأثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية، وبعد قراءة وتفسير النتائج بالاعتماد على برنامج **spss v25** أظهرت نتائج التحليل توفر المؤسسة محل الدراسة مستوى عالي من التدريب وتعتمد على نوع الداخلي والخارجي لتعزيز كفاءة العمال، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين أن هناك علاقة ذات ارتباطية خطية بين التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية.

خاتمة

## الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية لموضوع اثر التدريب على تطوير نظم الموارد البشرية يعتبر التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك ضمانا لنجاحها ، فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى اكتساب عمالها معارف و أفكار لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال و جيد لمسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة ، فقد إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات و قدرات فكرية لا يستهان بها ، لكن مدة الجهود الفكرية يجب أن تتوج بعملية تدريبية فعالة و التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية و العلمية ، وذلك من اجل اكتساب خبرات و مهارات ، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه.

ف لتحسين كفاءة الموارد البشرية ب شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لابد من القيام الأخيرة بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية تناسب و متطلبات الدورة التدريبية، تنفيذ البرامج و أخيرا تقييمها.

و بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة نتائج التالية

### اولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- 1) يوجد مستوى عالي من التدريب في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة ؛.
- 2) توجد درجة عالية نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة.
- 3) توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب و نظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- 4) يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على نظم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

### ثانيا: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية و بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فانه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- 5) يجب على المؤسسات تحديث نظام مواردها البشرية.
- 6) معالجة ضعف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة.
- 7) عدم إهمال أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية
- 8) ضرورة التأكيد تكثيف الدورات التدريبية
- 9) الاهتمام بتكوين موارد البشرية

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب

- 1) بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتجاجات التدريبية، دار السترة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011
- 2) بن عنتر عبد الرحمان 'إدارة الموارد البشرية' الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن 2010 .
- 3) أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر 2007 .
- 4) حسين حسن عمار، ادارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، مطابع مع هذا الادارة العامة، 2004.
- 5) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثالثة، 1998م.

#### II. المقالات

- 1) عرفة جبريل أبو نصيب - رجاء إبراهيم محمد أنور " جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 13، العدد 1، 2012
- 2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات، المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية 2008م، بحوث واوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة خلال عام 2007م حول موضوع الاستشارات والتدريب وادارة الموارد البشرية.
- 3) يونس عواد، التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة اداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث - المجلد 38 2016 -

#### III. الاطروحات

- 1) احمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية، 2019 ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية .
- 2) دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد" أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال St Clements University مجلس جامعة سانت آليمينتس ، العراق، 2012 .
- 3) ديما خزام، ثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

- 4) رجم خالد: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر-" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة .
- 5) شتاتحة عائشة ، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010 / 2011
- 6) عصام عطاالله حسين الخلفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلة البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010م .
- 7) على يونس، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- 8) عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 4، 2017
- 9) ملين علوطي: أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر .
- 10) مسعود، على تايه، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس، 2012.

#### أولاً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Aidah Nassazi:" EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE" A thesis on International Business, University of Applied sciences, Uganda, 2013
2. Leo Maglen, Sonnie Hopkins and Gerald Burke: Training for productivity Research Australian National Training Authority, 2001 April 2001
3. Mubasher Farooq and Muhamamd Aslam Khan: Impact of training and feedback on Employee performance, VL - 5 No 1 Paper 2 October JO - Far East Journal of Psychology and Business 2011
4. Salah Essam Kattuah : Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia, A thesis to fulfil the requirements of Doctor of Business Administration Victoria Graduate School of Business Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne Australia 2013
5. Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp.



الملاحق



الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم: تحية طيبة وبعد .....

في إطار البحث التكميلي لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، أرفق لسيادتكم استبيان حول موضوع «اثر التدريب في تطوير نظم الموارد البشرية». لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الصادقة عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وراجين من المولى أن يجعل جهدكم في ميزان حسناتكم

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الدرجة العلمية: ثانوي تقني/ثانوي سامي

إطار

الفئة المهنية: عون تنفيذي/عون تحكم

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## المحور الأول: التدريب

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	
<b>التدريب الداخلي</b>						
					ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء	1
					خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب الأفراد	2
					تقبل فكرة أن يكون زميلك بالمفتشية هو المدرب	3
					التدريب الداخلي تطبيقي أكثر منه نظري	4
					المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرص على تنمية مهارات المتدربين	5
					احتمالية نقل المدرب الداخلي عادات العمل ومعلومات الخاطئة للمتدربين	6
					تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي كونه اقل تكلفة	7
					يمكن نقل المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب الخارجي للمدرب إلى المنظمة عن طريق التدريب الداخلي	8
					تعتمد المؤسسة في التدريب الداخلي على مديري أكفاء	9
<b>التدريب الخارجي</b>						
					المدربون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية علمية نظرية أعمق	10
					هذا النوع من التدريب يضيف لك أفكارا تسمح برؤية وجهة أخرى والاطلاع على الجديد	11
					هذا النوع من التدريب يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المفتشية	12
					يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثة في تدريب العاملين	13
					تتجنب المؤسسة التدريب الخارجي كونه عالي التكلفة	14
					تعمل المؤسسة على اعداد برنامج تدريب يتوافق وحاجات الموظفين	15

					16	يشارك فيه عدة متفشيات أقسام ومديرات جهوية مما يتيح للمتدربين النقاش والتحاور وتبادل المعارف والخبرات والاطلاع على تجارب المتفشيات الأخرى
					17	توفر المؤسسة بيئة تدريبية ملائمة

### المحور الثاني: نظم الموارد البشرية

موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق	محايد	العبارات	
<b>الكفاءة</b>						
					1	تملك المعارف والمهارات الكافية واللازمة لأداء مهامك
					2	التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك
					3	هل تشعر بالمتعة والراحة في أداء مهامك أو أعمالك
					4	يساعد التدريب الموظفين على إنجاز مهامهم بكل دقة وكفاءة
					5	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه وبطريقة صحيحة
<b>الفعالية</b>						
					6	هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة
					7	هل أنت فعال في أداء أعمالك
					8	هل تحقق الجودة والفعالية في تنظيم الوقت وتعزيز الإنتاجية
					9	هل تقوم بأداء المهام والأعمال الصحيحة
					10	يساعد التكوين في تحكّمك في منصب عملك
<b>الانتاجية</b>						
					11	الاستفادة من الدورات التكوينية تساعد على الرفع من إنتاجية العامل
					12	يسهم التكوين في تحسين أداء العاملين الوظيفي
					13	يعمل التكوين على إضافة المعارف والمهارات
					14	تسهم الدورات التكوينية في تحسين استغلال الوقت وتقليص الوقت الضائع
					15	تدفع عملية التكوين العامل الى العمل بجدية ومثابرة

لجنة التحكيم:

ا. د عرابة الحاج ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د. مكايي محمد ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	37

### Statistics

		الجنس	السن	الدرجة العلمية	الفئة المهنية	الفئة المهنية
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	73.5	73.5	73.5
	انثى	9	26.5	26.5	100.0
Total		34	100.0	100.0	

### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	1	2.9	2.9	2.9

من 31 الى 50	26	76.5	76.5	79.4
أكثر من 50 سنة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**الدرجة العلمية**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	1	2.9	2.9	2.9
تقني	2	5.9	5.9	8.8
تقني سامي	9	26.5	26.5	35.3
جامعي	22	64.7	64.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**الفئة المهنية**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عونتنفذي	4	11.8	11.8	11.8
عونتحكم	8	23.5	23.5	35.3
اطار	18	52.9	52.9	88.2
اطار سامي	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**الفئة المهنية**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 5 الى 10 سنوات	18	52.9	52.9	52.9
من 10 الى 15 سنة	12	35.3	35.3	88.2
أكثر من 20 سنة	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
a1	34	4.4412	.496
a2	34	4.1176	.774
a3	34	3.6765	1.922
a4	34	4.1765	.513

a5	34	3.7353	.746
a6	34	2.7353	.746
a7	34	3.1471	.978
a8	34	4.1176	.652
a9	34	4.5000	.924
a10	34	3.5000	.379
a11	34	2.0882	.840
a12	34	3.7059	.699
a13	34	2.4706	.499
a14	34	3.6176	.940
a15	34	3.7647	.852
a16	34	4.2647	.655
a17	34	3.9118	.083
b1	34	4.2647	.322
b2	34	4.0882	.356
b3	34	4.0882	.659
b4	34	4.5000	.561
b5	34	2.5588	.466
b6	34	4.3529	.144
b7	34	4.3235	.619
b8	34	4.2353	.155
b9	34	4.2353	.610
b10	34	3.7353	.049
b11	34	4.0588	.209
b12	34	4.0294	.635
b13	34	4.2059	.623
b14	34	4.3529	.720
b15	34	4.0882	.295
Valid N (listwise)	34		

### Correlations

		المحور الاول	المحور الثاني
المحور_الاول	Pearson Correlation	1	.714*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
المحور_الثاني	Pearson Correlation	.714*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

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

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور_الاول <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 <sup>a</sup>	.171	.145	.65017

a. Predictors: (Constant), المحور\_الاول

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.796	1	2.796	6.614	.015 <sup>b</sup>
	Residual	13.527	32	.423		
	Total	16.323	33			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور\_الاول

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.7111	.419		1.697	.000
	المحور_الاول	.458	.178	.414	2.572	.015

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني



## الفهرس

V	الاهداء.....
VI	الشكر والعرفان .....
IV	الملخص: .....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b>	<b>Summary</b> .....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الاشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
IX	المقدمة .....
2	الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ونظم الموارد البشرية .....
2	تمهيد: .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأثر التدريبي في تطوير نظم الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب.....
3	الفرع الاول: ماهية التدريب .....
3	أولاً: مفهوم التدريب.....
3	ثانياً: أهمية التدريب .....
4	ثالثاً: أنواع التدريب .....
7	الفرع الثاني: اساسيات التدريب .....
7	اولاً: دوافع التدريب .....
8	ثانياً: أساليب التدريب .....
8	ثالثاً: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة .....
9	الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية .....
10	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية: .....

10	الفرع الاول: ماهية التدريب .....
10	أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية .....
10	ثانياً: مهام إدارة الموارد البشرية .....
11	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية .....
12	الفرع الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب ونظم الموارد البشرية .....
12	الفرع الاول: اثار العملية التدريبية .....
13	الفرع الثاني: المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب.....
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة: .....
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية .....
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة .....
19	الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة: .....
20	الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:.....
21	خلاصة الفصل:.....
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع .....
24	تمهيد:.....
25	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة .....
25	المطلب الأول: منهج الدراسة .....
25	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها: .....
25	الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة:.....
25	أولاً: مجتمع الدراسة:.....

- 25 ..... ثانيا: عينة الدراسة
- 26 ..... الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
- 26 ..... المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة
- 26 ..... الفرع الأول: أداة بناء الدراسة
- 27 ..... الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
- Erreur ! Signet non défini.** ..... المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
- Erreur ! Signet non défini.** ..... المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان:
- Erreur ! Signet non défini.** ..... الفرع الأول: عرض النتائج الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية
- 28 ..... المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان
- Erreur ! Signet non défini.** ..... الفرع الأول: قياس مستوى التدريب في شركة الكهرباء والطاقت المتحددة
- défini.**
- 36 ..... الفرع الثاني: قياس نظم الموارد البشرية في شركة الكهرباء والطاقت المتحددة
- Erreur ! Signet non défini.** ..... المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات:
- Erreur ! Signet non défini.** ..... الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية:
- Erreur ! Signet non défini.** ..... الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة:
- 42 ..... خلاصة الفصل الثاني:
- 43 ..... خاتمة
- 43 ..... قائمة المصادر والمراجع
- 43 ..... الملاحق





