

تنمية الموارد البشرية في الشركات العمومية:
دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة
Human resources development in public companies:
a case study of the Eastern Company of Electricity and Gas Distribution – Unit of Tébessa

دشة محمد علي¹*

¹ مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، (Decha.mohamedali@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2022/06/15؛ تاريخ القبول: 2022/06/27؛ تاريخ النشر: 2022/07/01

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد المتغيرات التي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والمؤسسة الجزائرية بشكل خاص نظرا للدور المهم الذي قد تمثله تنمية الموارد البشرية وما يندرج تحتها من متغيرات فرعية بالنسبة للمؤسسات من خلال إكساب الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات وتحسين سلوكياتهم وهو ما يساعدهم على القيام بعملهم والانتقال بأدائهم إلى مستوى أفضل ومن ثم تقديم قيمة مضافة للمؤسسات التي يعملون بها، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم تسليط الضوء على واقع تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التدريب، التعلم، التمكين، تنمية المسار المهني) على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضية الرئيسية للدراسة، تم الاعتماد المنهج الكمي من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 234 فرد من العاملين بالمؤسسة، بما يمثل 47.17% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج Spss V25، وقد خلصت الدراسة إلى مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة محل الدراسة جيد حتى وإن كان هناك تفاوت في تطبيق هذه الأبعاد والتي تراوحت بين المرتفع والمتوسط.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية ؛ تدريب ؛ تعلم ؛ تمكين ؛ تنمية المسار المهني.

تصنيف JEL: M53؛ M59؛ J24.

Abstract: This study aims to clarify the important of the development of human resources in its various dimensions for companies specially the Algerian ones, by providing human resources with knowledge, skills and experience and improving their behavior, which help them to do their work and develop their performance, then provide an added value to the company where they work, This study focused on the reality of the application of the various dimensions of human resources development (training, learning, empowerment, career development) in the Eastern Company of Electricity and Gas Distribution – Unit of Tébessa. In order to answer the problem posed and to test the main hypothesis, the quantitative approach was adopted through a questionnaire that was distributed to a simple random sample of 234 employees of the company, representing 47.17% of the total population of the study. The collected data was analyzed using the Spss V25 program, The study concluded that the level of application of human resources development in its various dimensions in the Eastern Company of Electricity and Gas Distribution – Unit of Tébessa is good, although there is a discrepancy in the application of these dimensions, which ranged between high and medium.

Keywords: Human Resource Development; Training; Learning; Empowerment; Career Development.

Jel Classification Codes : M53 ;M59 ; J24.

* المؤلف المرسل.

I - تهيد :

إن عملية تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها هو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا الاهتمام ليس فقط في رفع مستواهم وتدريبهم بل الاهتمام برفع معنوياتهم سواء المادية أو المعنوية وذلك لترغيبهم في أداء العمل، فالموارد البشرية تمثل أهمية إستراتيجية وأساسا كبيرا بقدرتها على تحسين الأداء في أي مؤسسة سواء الخدمية والإنتاجية والتي تضم العاملين كافة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فهي أحد المجالات التي تزايد أهميتها بالنسبة لإدارة المؤسسات خاصة مع المزايا التي قد تتحقق من جرائها كخفض تكاليف العمالة، وزيادة الإنتاجية، ويمكن لبرامج التنمية أيضا أن تعزز العمل الجماعي، وتحسين مواقف الموظفين، وتحسين جودة حياة العمل، وبالتالي فهي الاستثمار الأكثر استدامة للمؤسسة لتحسين مستوى التحفيز للموظفين، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ورضا أعلى للعملاء، كما تساعد المؤسسة على تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير جديد قد يحدث في بيئة عملها، وهذا هو السبب الذي يجعل المؤسسات الناجحة تنفق بكثرة على وظيفة التدريب والتنمية.

وحسب المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) فإن المنظمات التي تتمتع بقدرة وكفاءة اقتصادية متميزة هي المنظمات التي تخضع موظفيها لتدريب أكثر في البرامج الخدمية، وبينت أيضا أن المنظمات التي تركز على تقديم أفضل الخدمات لربائنها تركز أيضا على توفير الإمكانيات والتسهيلات للعاملين ليتسنى لهم تقديم أفضل ما لديهم¹.

❖ إشكالية وفرض الدراسة:

من خلال ما سبق تتجلى إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع ومستويات تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تدريب، تعلم، تمكين، تنمية المسار المهني) على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة ؟ ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تبني الفرضية التالية: المستويات السائدة لتنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة ترقى إلى المستوى المطلوب (جيدة).

❖ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية البالغة لمتغير الدراسة الذين يعتبر من المواضيع الذي تلقى الكثير الاهتمام من المؤسسات والباحثين في مجالات الإدارة والأعمال، فتنمية الموارد البشرية تعد أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هي أحد الغايات السامية التي تسعى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام إلى تحقيقها، خصوصا مع المزايا والعوائد الكثيرة التي قد تتحقق من جرائها.

❖ منهج الدراسة

نظرا لطبيعة المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار فرضية الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمجلات والدوريات والأطروحات والرسائل والتقارير وغيرها من المصادر، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 234 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ 47.17% من المجتمع الكلي للدراسة.

1.I - قراءة في مفهوم تنمية الموارد البشرية :

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) التي يرمز لها اختصارا بـ (HRD)، إلا أن اهتمام المنظرين الإداريين والاقتصاديين بهذا المفهوم كان سنة 1958، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر أصبح واسع الانتشار عن طريق إسهامات المفكر والكاتب الأمريكي (Leonard Nadler) وقد أستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969 من طرف (Nadler) وذلك في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية².

لقد قدم (Nadler) مفهوما لتنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية، والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، وتحسين بيئة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة حسب (Nadler) على النحو التالي³:

جدول رقم (1): الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب، الاستقطاب، الاختيار، التعليم، التطوير	التعيين، تقويم الأداء، الفوائد والتعويضات، تخطيط القوى العاملة	الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، التطوير الوظيفي

المصدر: حداد بختة، محمدي عز الدين (2018)، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز فرع في مجمع سونلغاز، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد (32)، الجزائر: جامعة الجزائر 1، ص: 627.

يرى (Mankin) بأن تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات⁴، ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "تنسيق وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأشكالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة" ومن منظور أشمل يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي "القدرة على دمج التعلم في السلوك"⁵.

وحسب (Martoty&Grozet) تشكل التنمية في المؤسسة عملية ديناميكية مقصودة ومستمرة يمكن تعريفها من خلال ما ذهب إليه أحد الباحثين باعتبارها "حقلا من حقول التنظيم، يضم مجموعات اجتماعية من الأفراد، يحملون نفس الهدف"⁶، وعرفت أيضا باعتبارها "وظيفة من بين الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وتشمل التأهيل، التدريب، التهئية، التنمية والتطوير الإداري والتنظيمي"⁷، كما يعرفها (Swanson) بأنها عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب وتعليم الموظفين بغرض تحسين الأداء⁸، في حين يعرفها (Werner) بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل المنظمة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية⁹، كما يعرف (Stewart) تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية تطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية"¹⁰.

وبشكل عام فإن تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي يستخدم لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من الإستراتيجيات وتقنيات التعلم، والإستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة¹¹.

وبالنسبة لأهمية تنمية الموارد البشرية فهي تستمد أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري وتشتمل على مختلف مهام ومجالات إدارة الموارد البشرية، فالأهمية الأولى لها تكمن في الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة، أما الأهمية الثانية فتعبر عنها النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب تفكير واستراتيجيات إدارة المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق تنمية الموارد البشرية، أما الثالثة فتتضح أكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف المرجوة¹².

أما الهدف الأساسي لتنمية الموارد البشرية فهو يتمثل في تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف، فكل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر وتحقيق الأهداف الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز أحد تلك الأهداف الأربعة أو أكثر يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية، وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية، مستقرة، منتجة، ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة.¹³

2.I- الأبعاد المكونة لتنمية الموارد البشرية :

وبالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين المهتمين تجاه مفهوم تنمية الموارد البشرية، فقد اتجه الكثير منهم إلى تجاوز النظرة التقليدية لتطبيقات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التطوير والتدريب، وتبني نظرة حديثة ترى أن تنمية الموارد البشرية تشمل العديد من التطبيقات والممارسات المهادفة إلى إتاحة فرص التعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة¹⁴، وسيتم فيما يلي التطرق لأهم الأبعاد المكونة لمفهوم تنمية الموارد البشرية كالآتي:

❖ **التدريب:** يعرف (Armstrong) التدريب بأنه "التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية، برامج وتعليمات تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة التي تحتاجها لتنفيذ عملها بكفاءة"،¹⁵ في حين عرفه (Swanson) بأنه "مجموعة من النشاطات قصيرة الأمد تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد، من خلال توسيع معارفهم التقنية والتطبيقية الملائمة لشروط ومتطلبات العمل الذي يطلب منهم القيام به"،¹⁶ كما يعرف أيضا بأنه محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريب والممارسة"،¹⁷ كما يعرف التدريب أيضا بأنه "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"¹⁸.

❖ **التعلم:** حسب (koering) فإن التعلم التنظيمي هو "ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية المعارف بصفة مستمرة من أجل تغيير الأوضاع وتغيير الأفراد لأنفسهم"،¹⁹ كما عرفه (Peretti) بأنه "عملية هدفها توسيع وتغيير نظم المعارف والقيم، تحسين القدرات على حل المشكلات وتغيير الإطار المرجعي للأفراد داخل المنظمة"،²⁰ أما (Sousana & Al) فينظرون إلى التعلم التنظيمي على أنه "عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بهدف تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المنظمة"،²¹ كما تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بأنه "كيفية استعمال المنظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة، ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها".²²

❖ **التمكين:** يعرف (Conger & Kanungo) التمكين بأنه "عملية يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعد على اكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم"،²³ كما عرفه (Brown & Hervey) بأنه "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد"،²⁴ وعرف (Daft) التمكين بأنه "محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان بالمنظمة" وقد أشار (Daft) في دراسته سنة 2003 إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة، والمكافأة"،²⁵ وتؤكد (Spreitzer) على أن التمكين هو "أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي: المعنى، والقدرة، وتحقيق الذات، والتأثير، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل".²⁶

❖ **تنمية المسار المهني:** تعرف تنمية المسار المهني بأنها "مجموعة من البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل والوظائف المختلفة، بما يحقق المواءمة بين ما تصبو إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف"،²⁷ وأضاف (De Conzo) تعريفًا لتنمية المسار الوظيفي بالقول بأنه "عملية مصممة لمساعدة العاملين في إدارة مسارهم الوظيفي" وأشار في بحثه أن تنمية المسار الوظيفي يركز على المدى الطويل للمسار الوظيفي وعلى النجاح الشخصي تنظيميًا"،²⁸ وتعرف كذلك بأنها "مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة"،²⁹ كما تعرف أيضا بأنها "العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو".³⁰

II- الطريقة والأدوات :

II.1- مجتمع وعينة الدراسة :

بالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل كل العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة والمكون من 496 عامل وهذا بناء على المعلومات والوثائق المقدمة من قسم الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة في سنة 2020، وبالنسبة للعينة المدروسة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة ويتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر إذ يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقًا، وقد تم تحديدها بالاستناد إلى معادلة (Steven Thompson) وهي موضحة في ما يلي³¹:

$$n = \frac{N \times k}{216.73}$$

ومنه الحد الأدنى للعينة من خلال المعادلة السابقة هو: 216.73 فردا وبالتقريب يكون العدد المطلوب كحد أدنى للعينة هو 217

فردا، والجدول التالي يقدم بعض الأمور المتعلقة بالعينة المدروسة كما يلي:

جدول رقم (2): عينة الدراسة

مجموع الدراسة	الحد الأدنى المطلوب للعينة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة
496	217	241	7	234

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة قدر عددها بـ 234 فردا وهو ما يمثل 47.17% من المجتمع الكلي وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة وهي أكبر من الحد الأدنى المطلوب المقدر بـ 217 حسب معادلة (Steven Thompson) 2.II - أداة الدراسة :

تعالى اعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرض الرئيسي لهذه الدراسة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين، خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وقد تضمنت خمسة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، بالإضافة إلى سؤال حول ما إذا كان الجيب قد استفاد سابقا من أية برامج تدريبية أو تعليمية؛

أما القسم الثاني فقد خصص لتسليط الضوء على واقع تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة، ويتكون هذا القسم من 32 سؤال مغلق من 1 إلى 32، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق تماما بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق تماما بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد تطبيق المتغيرات محل الدراسة وفق ما يراه خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى أربعة أجزاء فرعية كما يلي:

- **التدريب:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 1 إلى 8، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التدريب بالشركة محل الدراسة؛
- **التعلم:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 9 إلى 16، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التعلم بالشركة محل الدراسة؛
- **التمكين:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 17 إلى 24، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التمكين بالشركة محل الدراسة؛
- **تنمية المسار المهني:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 25 إلى 32، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد تنمية المسار المهني بالشركة.

3.II - اختبار التوزيع الطبيعي :

توجد عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي وسيتم في هذه الدراسة استخدام معامل الالتواء والتفطح، وحتى تكون البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي يجب أن تكون معاملات الالتواء محصورة بين $1 \pm$ ومعاملات التفطح محصورة بين $3 \pm$ والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (3): نتائج معاملات الالتواء والتفطح لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة	Kurtosis معامل التفطح		Skewness معامل الالتواء		المتغير
	القاعدة	Statistic	القاعدة	Statistic	
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيم معامل التفطح بين [3- ، 3]	0,763	يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين [1- ، 1]	-0,411	بيانات المتغير تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1- ، 1] وقيم معامل التفطح محصورة بين [3- ، 3] - [3] أي أن بيانات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي.

4.II - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل

الارتباط بيرسون، معامل الالتواء والتفريط لاختبار التوزيع الطبيعي وتم اختيار مستوى الدلالة (0.05) لاختبار فرضية الدراسة وغيرها من الأساليب.

II.5- صدق وثبات أداة الدراسة :

❖ صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط درجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	Sig	Pearson Correlation			
دال	0.000	0.808**	البعد الأول: التدريب	01	أبعاد تنمية الموارد البشرية
دال	0.000	0.902**	البعد الثاني: التعلم	02	
دال	0.000	0.891**	البعد الثالث: التمكين	03	
دال	0.000	0.892**	البعد الرابع: تنمية المسار المهني	04	
** : Correlation is significant at the 0.01					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائية، حيث أن قيمة (Sig) (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تعتبر أبعاد متغيرات أداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

❖ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (5): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	08	0.845	البعد الأول: التدريب	01	أبعاد متغير تنمية الموارد البشرية
ثابت	08	0.882	البعد الثاني: التعلم	02	
ثابت	08	0.915	البعد الثالث: التمكين	03	
ثابت	08	0.917	البعد الرابع: تنمية المسار المهني	04	
ثابت	32	0.959	جميع عبارات متغير تنمية الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع العبارات المتعلقة بقياس مفهوم تنمية الموارد البشرية لمعامل الثبات بلغت 0.959، وهي تقع ضمن الفئة $\alpha < 0.90$ (أي أن قيم الثبات ممتازة)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

II- النتائج ومناقشتها :

II.1- التحليل الشخصي للبيانات الشخصية :

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، ومدى استفادة المستجوبين من البرامج التدريبية، كما هو موضح في الجدول رقم (6) (أنظر في الملاحق).

بالنسبة لمتغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة الذكور إذ قدر عدد الذكور 205 فرد في حين كان عدد الجيبين من فئة الإناث 29 عاملة من أصل 234 عامل بالشركة محل الدراسة ويبدو هذا الأمر منطقي جدا لأن أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الذكور إذ قدر عدد العاملين الذكور خلال فترة إجراء الدراسة بـ 457 عامل في مقابل 43 عاملة فقط يعملون في الجانب الإداري أكثر من الجانب التقني وهذا من أصل 500 عامل بالشركة خلال سنة 2020، وهذا راجع لعدة اعتبارات خصوصا طبيعة نشاط الشركة التي تحتاج جهدا بدنيا قد لا تستطيع الإناث تحمله.

وحسب متغير العمر يلاحظ من الجدول أعلاه أن حوالي ثلثي أفراد العينة المدروسة المكونة من 234 عامل أعمارهم دون 40 سنة، 50.4% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة، و 15.4% هم أقل من 30 سنة، وعليه فالشركة تتوفر على طاقة عمالية شابة نسبيا تستطيع تقديم الكثير للشركة مستقبلا، أما فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة فقد جاؤوا في المرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 64 فرد بنسبة 27.4% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الرابعة والأخيرة من ناحية متغير العمر فهي تمثل العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة وهم يمثلون ما نسبته 6.8% من أفراد العينة محل الدراسة.

أما تقسيم العاملين المكونين لأفراد العينة المدروسة بحسب متغير الأقدمية في العمل يلاحظ من الجدول أعلاه بالشركة فيلاحظ أن أكثر من 73.5% من أفراد العينة محل الدراسة أي ما يمثل 172 فرد من أصل 234 فرد محل الدراسة يعملون بالشركة منذ أكثر من 5 سنوات على الأقل، 74 فرد منهم يعملون بالشركة منذ 6 سنوات وأقل من 10 سنوات و 73 يعملون بالشركة منذ 11 سنة إلى 20 سنة و 25 البقية يعملون بالشركة منذ أكثر من 20 سنة على الأقل، وعليه يمكن القول أن ما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة وإطلاع على الشركة وما فيها، في حين أن 26.5% من أفراد عينة الدراسة يعملون بالشركة منذ 5 سنوات أو أقل.

وفيما يتعلق بتقسيم أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الإداري يلاحظ من الجدول أعلاه أن 86 فرد من أفراد العينة هم من فئة أعوان التنفيذ وهم يمثلون 36.8% من أفراد العينة المدروسة، ثم يأتي أعوان التحكم في الرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 75 عون تحكم مقسمين بين أعوان التحكم من المستوى العالي وأعوان التحكم من المستوى المنخفض ويمثل هؤلاء نسبة 32.1% من أفراد العينة، ثم تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثالثة بمجموع 73 فردا وهنا نميز بين نوعين من الإطارات في الشركة الإطارات العادية وقدر عددهم 54 فردا والإطارات السامين وعددهم 19، وتمثل فئة الإطارات عموما ما نسبته 31.2% من أفراد العينة المدروسة، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة هي عينة متنوعة إذ شملت كل الأفراد في شتى المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة.

وبخصوص تقسيم أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى العلمي يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر 45% من أفراد العينة المدروسة من الجامعيين (ليسانس، مهندس، ماستر) هذا إضافة إلى 7.3% إلى من أتموا أو ممن يحضرون لنيل شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بمجموع 123 عامل من أصل 234 عامل يمثلون العينة المدروسة وأغلبهم يعملون كإطارات بالشركة، ويمكن تفسير ذلك بالسياسة المتبعة من طرف المؤسسة التي تركز بشكل كبير على فئة الجامعيين عند التوظيف في إطار استقطاب الكفاءات لأجل الارتقاء بالمؤسسة، أما التقنيين السامين فيمثلون حوالي 18% من أفراد العينة المدروسة وهؤلاء أغلبهم من الفنيين ممن تلقوا تكوينات متخصصة في أحد معاهد التكوين الوطنية المختصة، أما الفئة الأخيرة من أفراد العينة المدروسة فلديهم مستوى ثانوي وهو الحد الأدنى المطلوب للتوظيف وتمثل هذه الفئة 29.5% من العينة المدروسة وأغلبهم هم أعوان تنفيذ أو أعوان تحكم.

أما بخصوص السؤال الموجه لأفراد عينة الدراسة فيما إذا كانوا استفادوا سابقا من أية برامج تدريب أو تعليم فقد حوالي 85% من المستجوبين أنهم تلقوا تكويناً أو تدريباً أو دورات تعليمية فيما أكد 15% الباقين أنهم لم يتلقوا أية دورة تدريبية أو تكوينية، وعموماً يمكن تفسير النتائج المحصل عليها بكون المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب وتوفير التدريب والتعليم والتكوين لجميع العاملين دون استثناء مهما كانت درجتهم أو رتبتهم أو مستواهم في السلم الإداري.

2.II- عرض وتحليل أفراد إجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة :

❖ مستويات التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشركة محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (7) (أنظر الملاحق) الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات التدريب بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.595 وباخراف معياري قدره 0.6873، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود

في المتوسط الحسابي ($0.044 = \text{Std. Error Mean}$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لانتجاهات أفراد العينة أي أن **71.90%** موافقون على أن مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو **بدرجة عالية**.

❖ مستويات التعلم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (8) (أنظر الملاحق) الذي يتناول آراء وانتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات التعلم بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.2965** وبانحراف معياري قدره **0.841**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي ($0.054 = \text{Std. Error Mean}$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لانتجاهات أفراد العينة أي أن **65.93%** موافقون على أن مستوى التعلم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو **بدرجة متوسطة** من وجهة نظر المستجوبين.

❖ مستويات التمكين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (9) (أنظر الملاحق) أعلاه الذي يتناول آراء وانتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات التمكين بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.562** وبانحراف معياري قدره **0.8389**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي ($0.054 = \text{Std. Error Mean}$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لانتجاهات أفراد العينة أي أن **71.24%** موافقون على أن مستوى التمكين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية تبسة هو **بدرجة عالية** من وجهة نظر المستجوبين.

❖ مستويات تنمية المسار المهني بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (10) (أنظر الملاحق) أعلاه الذي يتناول آراء وانتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات تنمية المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.151** وبانحراف معياري قدره **0.9326**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي ($0.060 = \text{Std. Error Mean}$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لانتجاهات أفراد العينة أي أن **63.02%** موافقون على أن مستوى التمكين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية تبسة هو **بدرجة متوسطة** من وجهة نظر المستجوبين.

❖ ترتيب مستويات تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة

جدول رقم (11): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الأبعاد	$\bar{x}$ []	Mean المتوسط الحسابي			Std. Deviation الانحراف المعياري	مستوى توفر المتغير
		Statistic	الوزن النسبي %	Std. Error الخطأ المعياري		
بعد التدريب	01	3.5951	71.90	0.04493	0.68732	مرتفع
بعد التمكين	02	3.5620	71.24	0.05485	0.83899	مرتفع
بعد التعلم	03	3.2965	65.93	0.05499	0.84123	متوسط
بعد تنمية المسار المهني	04	3.1512	63.02	0.06097	0.93264	متوسط
المتغير الكلي تنمية الموارد البشرية		3.4012	68.02	0.04729	0.72334	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء وانتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور قد بلغ **3.4012** وبانحراف معياري قدره **0.72334**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود

في المتوسط الحسابي ($\text{Std. Error Mean} = 0.047$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي أن 68.02% موافقون على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "التدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.59 يليه بعد "التمكين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.5620 ، ومن ثم يأتي بعد "التعلم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.2965 ، ثم يأتي بعد "تنمية المسار المهني" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.1512 .

3.II- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

❖ نص الفرضية: المستويات السائدة لتغير تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة ترقى إلى المستوى المطلوب (جيدة).

❖ نص الفرضية الإحصائية: لغرض اختبار الفرضية سيتم تحويلها إلى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة) وسيتم اختبارهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): المستويات السائدة لتغير تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب (جيدة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين.

■ الفرضية البديلة (H_1): المستويات السائدة لتغير تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة ترقى إلى المستوى المطلوب (جيدة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (12): نتائج تحليل اختبار الفرضية

الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلق المحور الأول	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecarttype الانحراف المعياري	MeanDifference و($\mu=3$) الفرق بين $\bar{X}$	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	القرار
	234	3.4012	0.72334	0.40118	8.484	233	0.000	دال
Std. Error Mean = 0.04729 (الخطأ المعياري في المتوسط الحسابي)								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات تنمية الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة محل الدراسة بشكل عام، بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الأول (تنمية الموارد البشرية) قد بلغ 3.4012 وانحراف معياري قدره 0.72334 ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي ($\text{Std. Error Mean} = 0.047$) صغير، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي موافقون بنسبة 68.02% على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية، كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($X=03$) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $0.40118 = (\bar{X} - 03)$ وهو دال إحصائياً، كما بلغت القيمة (T) المحسوبة 8.484 كما أن قيمة «مستوى المعنوية Sig» $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هناك دلالة إحصائية لنتائج إجابات أفراد العينة حول واقع المستوى المرتفع لدرجات تطبيق تنمية الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

المستويات السائدة لتغير تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة ترقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين.

IV- الخلاصة:

في الأخير يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة التي تعنى بالموارد البشري واستثماره بكفاءة في هذه المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوب تنفيذها، كما تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين

- المؤسسة والعاملين كونها ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم؛ وبالتالي فهي تمثل أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين أدائه وما لذلك من أثر على تقدم المؤسسة وزيادة فاعليتها، وبشكل خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تقع وظيفة التنمية والتدريب في قلب وظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة محل الدراسة، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بإستراتيجية الشركة سواء كان ذلك على المدى الطويل أو المتوسط وهي تهدف أساسا إلى زيادة كفاءة وفعالية العاملين؛
 - مستوى تطبيق التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة عالية؛
 - مستوى تطبيق التعلم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة متوسطة؛
 - مستوى تطبيق التمكين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة عالية؛
 - مستوى تطبيق تنمية المسار المهني بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة متوسطة؛
 - مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة محل الدراسة مقبول حتى وإن كان هناك تفاوت في تطبيق هذه الأبعاد والتي تراوحت بين المرتفع والمتوسط.
- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:
- ضرورة الاهتمام أكثر بالتنمية المهنية للعاملين خصوصا مع طبيعة النشاط الذي تعمل فيه الشركة الذي يتسم بالصعوبة والتعقيد بالإضافة إلى أنه نشاط شديد المخاطر، وهو ما يتطلب يد عاملة كفؤة ومؤهلة ومدرية بشكل جيد، الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وتقليل المخاطر من جهة أخرى سواء على العاملين أو الزبائن؛
 - التوجه أكثر نحو التدريب الداخلي على مستوى الشركة لأجل تدنية التكاليف، خصوصا وأن البرامج التدريبية التي تتم خارج الشركة تتسم بارتفاع التكلفة كما أنها موجهة لعدد محدود نسبيا من العاملين مقارنة بالتدريب الداخلي الذي يتسم بقلة التكلفة من جهة كما أنه سيشمل عدد أكبر من العاملين من ناحية ثانية؛
 - الاهتمام أكثر بالعاملين على مستوى الشركة لأهم الرأس المال الحقيقي للمؤسسة من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا لدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم فبدونهم لن تستطيع الشركة الاستمرار ولا النجاح في تقديم تلبية حاجات الزبائن ونيل رضاهم؛
 - تمكين العاملين أكثر أثناء أداء عملهم من خلال منحهم قدرا من الحرية بغية تعزيز الإبداع لديهم وتفجير طاقاتهم الكامنة خصوصا وأن الشركة تتوفر على كادر وظيفي كفء ومؤهل، بالإضافة إلى تشجيعهم أكثر للتعلم خصوصا ذاتيا أو فيما بينهم لأن هذا سينعكس بالإيجاب على الشركة على المدى المتوسط والطويل وسيحول المعارف الضمنية لديهم إلى معارف ظاهرة يمكن أن تفيد الشركة؛
 - ضرورة التوجه نحو إقامة شراكات علمية وعملية بين الشركة من جهة والجامعة والمعاهد ومراكز التكوين المختصة وكذا مراكز البحث من جهة أخرى، بغية تحقيق الاستفادة من الخبرات والمعارف التي ستساهم بشكل كبير في نجاح الشركة وستساهم في رفع مستويات وبيئة التعلم داخل الشركة.

- ملاحق:

الجدول رقم (6): التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	29	12.4
	ذكر	205	87.6
ب- العمر	أقل من 30 سنة	36	15.4
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	118	50.4
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	64	27.4
	من 50 سنة فأكثر	16	6.8
ج- الأقدمية	5 سنوات أو أقل	62	26.5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	74	31.6
	من 11 سنة إلى 20 سنة	73	31.2
	أكثر من 20 سنة	25	10.7

36.8	86	عون تنفيذ	ح-المستوى الإداري
32.1	75	عون تحكم	
23.1	54	إطار	
8.1	19	إطار سامي	
29.5	69	ثانوي	خ-المستوى العلمي
17.9	42	تقني سامي	
45.3	106	جامعي	
7.3	17	دراسات عليا	
15.4	36	لا	خ- هل استفدت سابقا من أية برامج تدريبية أو تعليمية
84.6	198	نعم	
% 100	234	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

جدول رقم (7): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب

الالاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي			العبارة	رقم العبارة
		الانحراف المعياري Std. Deviation	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	(X̄) المتوسط الحسابي Mean		
درجة عالية	01	0.813	79.83	3.99	برامج التدريب هادفة وموجهة لتحقيق أهداف وغايات معينة للمؤسسة	العبارة رقم (01)
درجة عالية	05	1.097	70.60	3.53	تعد المؤسسة خطة سنوية للتدريب يتم وضعها استنادا إلى الاحتياجات الحقيقية للموظفين والمؤسسة	العبارة رقم (02)
درجة عالية	06	1.109	70.09	3.50	يشمل التدريب جميع العاملين في شتى الوظائف والمستويات ولا يقتصر على فئة معينة	العبارة رقم (03)
درجة عالية	03	0.870	74.53	3.73	تتنوع الأساليب والطرق والوسائل وبرامج التدريب المعتمدة بما يتوافق ونشاط المؤسسة	العبارة رقم (04)
درجة متوسطة	08	1.218	64.96	3.25	تستعين المؤسسة بجهات وهيئات مختصة من خارج المؤسسة لتدريب العاملين لديها	العبارة رقم (05)
درجة عالية	02	0.845	74.53	3.73	ساهم التدريب في رفع معارف ومهارات وقدرات وتحسين سلوكيات العاملين في المؤسسة	العبارة رقم (06)
درجة عالية	07	1.044	68.89	3.44	ساهم التدريب في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة وابتكار أساليب جديدة للعمل	العبارة رقم (07)
درجة عالية	04	0.856	71.79	3.59	غالبا ما يحقق التدريب العائد المتوقع منه والمتمثل في زيادة كفاءة الموظف وتحسين أدائه	العبارة رقم (08)
مستوى التدريب عالي		0.68732	71.90	3.5951	الكللي للبعد	
الخطأ المعياري (StdErrorMean)=0.04493						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

جدول رقم (8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{X}$) المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	(%)	Std. Deviation		
العبارة رقم 09	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتعليم وتعتبره ضرورة ملحة لكل العاملين دون استثناء	3.46	69.15	1.139	4	درجة عالية
العبارة رقم 10	تشجع المؤسسة العاملين بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي	3.11	62.14	1.219	6	درجة متوسطة
العبارة رقم 11	توفر المؤسسة للعاملين دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم	3.20	64.02	1.204	5	درجة متوسطة
العبارة رقم 12	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتعليم موظفيها وصقل معارفهم	2.95	59.06	1.169	7	درجة متوسطة
العبارة رقم 13	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم والتطور المستمر	2.83	56.58	1.245	8	درجة متوسطة
العبارة رقم 14	يقدم العاملين القدامى الخبرات والنصائح اللازمة للعاملين الجدد	3.56	71.11	1.048	3	درجة عالية
العبارة رقم 15	لدى المؤسسة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة	3.61	72.22	1.023	2	درجة عالية
العبارة رقم 16	يتبادل الموظفون المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع زملائهم	3.66	73.16	1.025	1	درجة عالية
الكلبي للبعد		3.2965	65.93	0.84123	مستوى التعلم متوسط	
الخطأ المعياري (StdErrorMean=0.05499)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

جدول رقم (9): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التمكين

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{X}$) المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	(%)	Std. Deviation		
العبارة رقم 17	توفر لي الإدارة قدرا مناسباً من المرونة للتصرف في عملي وفق ما أراه	3.32	66.50	1.145	07	درجة متوسطة
العبارة رقم 18	أحصل على كل الموارد والمعلومات المطلوبة لأداء عملي بالشكل اللازم	3.44	68.72	1.039	05	درجة عالية
العبارة رقم 19	يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في صنع القرارات في حدود المنصب الذي أشغله	3.38	67.52	1.117	06	درجة متوسطة
العبارة رقم 20	تثق الإدارة بقدرتي على إنجاز المهام الموكلة لي ما يمنحني ثقة للقيام بوظيفتي بكفاءة	3.68	73.68	0.951	04	درجة عالية
العبارة رقم 21	يشجعني ويحفزي رؤسائي بشكل دائم على تبني أفكار وأساليب جديدة للقيام بالعمل	3.27	65.38	1.139	08	درجة متوسطة

العبارة رقم 22	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	3.69	73.85	1.064	02	درجة عالية
العبارة رقم 23	تتسم علاقتي برؤسائي وزملائي بأنها علاقات قوية تعاونية تسودها الثقة والاحترام	4.03	80.51	0.903	01	درجة عالية
العبارة رقم 24	منحي قدرا واسعا من الصلاحيات يعزز انتمائي وولائي لمكان عملي	3.69	73.76	1.089	03	درجة عالية
الكلبي للبعد		3.5620	71.24	0.83899	مستوى التمكين عالي	
الخطأ المعياري (StdErrorMean=0.05485)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

جدول رقم (10): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنمية المسار المهني

رقم العبارة	العبارة	تحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد الفينة نحو كل عبارة
		($\bar{X}$) المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	(S) الانحراف المعياري		
		Mean	الحسابي (%)	Std. Deviation		
العبارة رقم 25	توجد سياسة واضحة ودقيقة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة	3.31	66.24	1.120	02	درجة متوسطة
العبارة رقم 26	تعمل المؤسسة على مساعدة العاملين لديها على تنمية وتوجيه ميولاتهم المهنية	3.09	61.79	1.185	06	درجة متوسطة
العبارة رقم 27	توفر المؤسسة فرص التدريب والتعليم للعاملين لديها للتقدم في مسارهم المهني	3.14	62.82	1.132	03	درجة متوسطة
العبارة رقم 28	تقوم المؤسسة بتعريف الموظفين لديها بالفرص الوظيفية المستقبلية في المؤسسة ومتطلباتها	3.11	62.22	1.129	05	درجة متوسطة
العبارة رقم 29	يتوفر لدى المؤسسة نظام أجور وحوافز ومكافآت مجزي يساهم في تنمية وتطور الموظفين	3.12	62.31	1.260	04	درجة متوسطة
العبارة رقم 30	تتم عملية الترقية في المؤسسة استنادا إلى معايير دقيقة وعادلة وشفافة محددة سلفا	2.74	54.70	1.329	08	درجة متوسطة
العبارة رقم 31	تعتمد المؤسسة على التخطيط التعاقبي من خلال إعداد الموظفين الأكفاء لشغل مناصب عليا في المستقبل	2.89	57.86	1.205	07	درجة متوسطة
العبارة رقم 32	أعمل بشكل مستمر على تطوير مساري المهني وتطوير خبراتي حتى أشغل مناصب أفضل في المستقبل	3.81	76.24	0.989	01	درجة عالية
الكلبي للبعد		3.1512	63.02	0.93264	مستوى تنمية المسار المهني متوسط	
الخطأ المعياري (StdErrorMean=0.06097)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

- الإحالات والمراجع :

- 1- عماد علي سلامة الكساسبة (2011)، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، ص: 30.
- 2- John P. Wilson (2005), **Human Resource Development**, 2^{ed} Edition, London : Kogan Page Education, P: 9.

- 3- حداد بختة ومحمدي عز الدين (2018)، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز فرع في مجمع سونلغاز، حوليات جامعة الجزائر 1، 32 (2)، الجزائر : جامعة الجزائر 1، ص: 627.
- 4-Mankin. D. P, **A Model for Human Resource Development**, Human Resource Development International, 4, P: 74.
- 5-جينفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة: علاء أحمد صلاح (2008)، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة : مجموعة النيل العربية، ص: 37.
- 6-Martoty. B et Grozet. D (2008), **Gestion des Ressources Huamaines – Pilotage Social et Performances**, 7^{ème} Edition, Paris : Dunod, P: 2.
- 7-إبراهيم عباس الحلالي (2013)، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الفكر العربي للنشر والطباعة، ص: 89.
- 8-Books. k and Nafukho. F. M (2006), **Human Resource Development, Social Capital, Emotional International Any Link to Productivity ?**, Jornal of European Industrial Training, 30 (2), P: 118.
- 9-جون ويرنوروانديديسليتون، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور (2011)، تنمية الموارد البشرية، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع، ص: ز.
- 10- Stewart. T (1999), **Intellectual Capital – The New Wealth of Organization**, New York : Doubled a Currency, P: 37.
- 11-جينفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سابق، ص: 36-37.
- 12-إبراهيم بن بريكة (2016)، العمل وتنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، 3(5)، الجزائر : جامعة الجلفة، ص: 255.
- 13- محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص: 84-85.
- 14-محضيهسملال (2017)، نحو دور إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 12، الجزائر : المركز الجامعي تمنغاست، ص: 307.
- 15-مايكل آرسترونج، ترجمة ايناس الوكيل (2008)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة : مجموعة النيل العربية، ص: 187.
- 16-بوسوسة نعيمة (2017)، دور التدريب التحويلي في مرافقة المسارات المهنية - دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سوناطراك، مجلة المؤسسة، 6، 2017، الجزائر : جامعة الجزائر 3، ص: 242.
- 17- جينفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سابق، ص: 137.
- 18- عبد المعطي عساف (2013)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، ص: 35.
- 19-Koering. G (2006), **L'apprentissage Organisationsl: Repérage des Lieux**, Revue Francaise de Gestion, 32 (160), P: 296.
- 20- Peretti. J. M (2011), **Dictionnaire des Ressources Humaine**, 7^{ème} Edition, Paris :Veibert, P: 17.
- 21- Susana. P. L and Al (2005), **Organizational learning As A Determining Factor In Business Performance**, Emerated Group Publishing Limited, 12 (3), P: 228.
- 22-محمد الباي (2016)، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 9(2)، الجزائر، ص: 143-144.
- 23- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد (2013)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية - دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، 52 (2)، ص: 167.
- 24-Brown. D and Hervey. D (2006), **An Experimental Approach To Organization Development**, 7th Edition, London : Pearson Prentice Hall, P: 241.
- 25-نعمة عباس الخفاجي وحسين موسى قاسم البنا (2015)، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع، ص: 35.
- 26- نهاية الكلباني وآخرون (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 27 (4)، ص: 740.
- 27- دانيال طالب الحمصي (2014)، أثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36 (5)، سوريا : جامعة تشرين، ص: 494.
- 28- محمد بشير حسن مهدي (2011)، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة فلسطين : جامعة الأزهر بغزة، ص: 16.
- 29-Adekola. B (2011), **Career Planning And Career Management As A Correlates For Career Development And Job Satisfactions**, Australian Journal Of Business And Management Research, 6 (2), P: 100.
- 30- محمد جبار الصباغ وهاشم فوزي العبادي (2005)، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 (4)، ص: 32.
- 31- Thompson. S. K (2012), **Sampling**, Third Edition, New Jersey : John Weley& Sons. INC, p: 6.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

دشة محمد علي (2022)، تنمية الموارد البشرية في الشركات العمومية: دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق- وحدة تبسة، مجلة المؤسسة، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 59-73.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.
مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.