

بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات

د. بن غنام لخضر

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري قسنطينة - الجزائر

ملخص

ركزت إشكالية الدراسة كمحاولة للتعرف على علاقة الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، ومن أجل دراسة هذه الإشكالية قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بوحدة من معامل الغزل والنسيج كمؤسسة خاصة بصالح باي، ولاية سطيف، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والمملخصة في مضمون الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستراتيجيات الحديثة للبرامج التدريبية وتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية، من حيث شمولية محتوى وتنوع مضمون البرامج والتقنيات المعتمدة في تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني، الإستراتيجية التدريبية، شمولية المحتوى، تنوع المضمون، المهارة الأدائية، تنمية الموارد البشرية.

Résumé

Les changements parvenus dans les modes d'organisation, de fonctionnement et les structures de l'entreprise algérienne l'a contrainte à revoir ses stratégies d'apprentissage et de formation de ses ressources humaines pour atteindre ses principaux objectifs stratégiques et, par là, la performance organisationnelle afin de garantir sa survie et sa pérennité.

L'objectif de cette recherche est de mettre en exergue la relation de la politique de formation dans l'entreprise algérienne et le développement des compétences de ses ressources humaines et l'optimisation de leur efficacité organisationnelle.

L'étude a été réalisée sur un échantillon de 61 travailleurs appartenant à une société privée de l'industrie textile dans la localité de Salah Bey (Sétif). Deux questionnaires ont été administrés à cet échantillon. Le premier, regroupant deux dimensions (la globalité de la formation et la diversité du contenu des programmes et techniques de cette dernière), et le second sur le développement des ressources humaines.

Les résultats obtenus ont montré l'existence d'une corrélation positive entre les nouvelles stratégies des programmes de formation et le développement des ressources humaines.

Mots clés : Formation professionnelle, Stratégies d'apprentissage et de formation, Diversité du contenu, Compétence, Développement des ressources humaines.

مقدمة

يعتبر الفرد أساس كل نشاط تنظيمي مهما كانت طبيعته، إنتاجي أو خدماتي، وقد أصبحت الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق، الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. وتعد وظيفة التدريب والتنمية البشرية بالمؤسسة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الأفراد، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المؤسسات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متتالية لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المؤسسات الكبيرة أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد

المؤسسات المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المؤسسة أو داخلها.

ومن هنا تظهر الأهمية البارزة في اختيار الاستراتيجيات التدريبية المعاصرة، والتي تتناسب مع أهمية العنصر البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية، وضرورة جودة تسييرها للحصول منها على الجهد والسلوك المرغوبين، وهذا المبتغى يمكن أن يتحقق من خلال انتهاز المؤسسة لاستراتيجيات تنمية وتطوير موارد بشرية فعالة تكون نتيجة تطبيقها تحقيق الإشباع المناسب للحاجات المختلفة و المتنوعة للأفراد وفقا لما يدركونه وما يتوقعونه، وتحقيق هذا الهدف يتحدد على أساسه مستوى الأداء التنظيمي العام للمنظمة.

وخلافا لموارد الإنتاج الأخرى، يتميز المورد البشري بتعدد وتداخل المتغيرات التي تتحكم في سلوكه الأدائي، مما يجعل النماذج الفعالة لدراسة المشكلات الناجمة عن هذا العنصر تتميز بالتعقيد، حيث لا يمكن استعارتها من مواقف أخرى، بل يتطلب الأمر بناء نماذج خاصة تكون أكثر ملاءمة مقارنة بتلك المستخدمة في ميادين المعرفة الأخرى، لتحليل و تقييم النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، ومن الأمثلة على ذلك تعدد إستراتيجية اختيار طبيعة البرامج التدريبية المخصصة لتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية بالمنظمات إحدى الأنشطة التنظيمية الهامة والتي سنتناولها في هذه الدراسة.

حيث كانت بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية نتيجة الثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة، لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة، ثم ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية، والحث على تدريبهم، بعد التأكد بان العنصر البشري يمثل أهم عوامل النظام الإنتاجي، وأكثرها تأثيرا في هوية المنظمة ورسم معالمها، إذا أحسنت صقل مواهبه وتنمية قدراته ومهاراته .

كما أن التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما هو مستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف خاصة أو عامة، وأصبح لزاما عليها البحث عن برامج للتدريب تكون مناسبة للعاملين، حيث يعتبر التدريب الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف فحسب، وإنما يجب على هؤلاء الأفراد تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وعلى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمهارات لكي يتمكنوا من إنجاز أعمالهم، وتزويدهم بأساليب تدريبية جديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات، ومن هنا سارعت المؤسسات من خلال إدارتها الحديثة إلى البحث عن أحدث الاستراتيجيات لتقديم البرامج التدريبية لعمالها.

إشكالية الدراسة

تعتبر البرامج التدريبية إحدى أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمة، فعن طريق هذه البرامج تستطيع المؤسسات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد، والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة، ولم تكن الحاجة كبيرة لتدريب الموارد البشرية على تنمية قدراتهم وتغيير مهاراتهم، عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيات محدودة، لكن ومع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج، لم يصبح التدريب عملية اختيارية لكنه أصبح حتمية إستراتيجية وصارت الحاجة ملحة للقيام به. وقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن

وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.(1)

وتهدف منظمة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين، وإكسابهم المرونة اللازمة، مما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم مما يسمح لهم بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا أهدافهم الخاصة، ويتسنى بلوغ الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية من خلال إتباع نشاط التدريب للخطوات العلمية و المنهجية، و تتمثل أولى هذه الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تساهم هذه الخطوة في تحديد الحاجة للتدريب من عدمه، إذ انه من الممارسات الخاطئة القيام بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية دون حاجة لذلك، كما انه من الأخطاء الشائعة الادعاء بأن التدريب يمثل الحل الفعال لمختلف المشاكل. حيث قد يتأتى ذلك من خلال المزاجية بين طبيعة البرامج التدريبية المعتمدة من حيث الشمولية والتنوع أو التخصص والتخصيص من جهة، وبين ضبط الاحتياجات التدريبية لتحقيق التنمية اللازمة للموارد البشرية للمنظمة من جهة أخرى، وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين في الميدان التنظيمي من خلال البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية مهارات الموارد البشرية؟ وهل فعلا تؤدي هذه الاستراتيجيات ما وضعت لأجله من زيادة وتطوير في مهارات وكفاءة العاملين بالمنظمات الجزائرية ؟

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية مهارات الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

ف1- توجد علاقة ارتباطية بين شمولية محتوى البرامج التدريبية الحديثة وتنمية مهارات الموارد البشرية.

ف2- توجد علاقة ارتباطية بين تنوع مضمون البرامج التدريبية الحديثة وتنمية مهارات الموارد البشرية

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى :

✓ دراسة موضوع التدريب ميدانيا ومحاولة الوقوف على بعض متغيراته، كالأساليب والوسائل و البرامج، وأهم الاستراتيجيات المعتمدة فيه في إطار تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية.

✓ التحقق الميداني من أهمية اختيار الإستراتيجية التدريبية المناسبة في تفعيل عمليات التنمية الوظيفية، مما يساهم في تنمية قدرات الموارد البشرية، وتحسين مهاراتها الأدائية الفنية منها والتقنية.

✓ التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية والاستراتيجيات التدريبية الحديثة المعتمدة فيها.

✓ لفت الانتباه إلى أهمية الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر و مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية.

ضبط لمصطلحات الدراسة: إن ما لفت انتباه الباحث من تباين في التداولات النظرية المختلفة للعلماء والباحثين حول هذه المصطلحات هو ما دفعه إلى إيراد عدة تعاريف لكل متغير من متغيرات الدراسة فنجد من الباحثين من يرى بان التدريب هو اكتساب المهارة أو المهارات اللازمة لممارسة عمل أو مهنة ما بكفاءة وهو وسيلة لا غاية نهايته رفع مستوى الأداء لا الدخل والارتقاء

بالقدرات لا المؤهلات (2). ومنهم من يعرفه بأنه "عملية منظمة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محدودة؛ ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا يتطلها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها (3).

البرامج التدريبية:

البرنامج التدريبي هو مجموعة من الأنشطة المحددة للتعامل في مجال معين من مجالات التدريب المتعددة، أو مجموعة من الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (4). ويتواءم مع التقدم العلمي والتقني، يتلاءم مع الأهداف النهائية والتي يسعى التدريب إلى تحقيقها ويتسم بالواقعية، ويناسب مستويات المتدربين العلمية والعملية، ويترجم بصدق احتياجات المنظمة والوظيفة (5). وتعرف أيضا البرامج التدريبية بأنها الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب والمادة العلمية والوسائل والأساليب التدريبية بهدف تنمية الموارد البشرية (6).

استراتيجية شمولية وتنوع البرامج التدريبية:

يقصد بإستراتيجية التمييز (La Stratégie de Différentiation) تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتجات وخدمات معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل توقعات محددة، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج تصميم مميز للخدمة، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة وممتازة (7).

ومن جهة أخرى تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل

إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجازه هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها، ويقسم التدريب من حيث نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع :

- التدريب المهني أو الفني: يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد دون المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر" ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية ومن أمثلها الصيانة والتشغيل والميكانيكا وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة على بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها" (8).

- التدريب التخصصي: تركز البرامج التدريبية على تلقين الأفراد العاملين لمعارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة ... الخ، وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات (9).

- التدريب الإداري: و يهدف إلى تنمية الكفاءة و القدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلا، وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية (10).

وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة

نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة، وهذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

- إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من البرامج والوظائف و الأنشطة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة.(11)

وتعرف أيضا بأنها : إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق وهذا الانسجام مع إستراتيجية المؤسسة وتسهم في تحقيقها (12).

- الموارد البشرية: هي مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (13).

وتعرف أيضا: هي تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم ،حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم و الاختيار والتدريب والتقييم و التطوير والصيانة (14).

تنمية مهارات الموارد البشرية: هي مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه (15).

ويعرفها الدكتور علي السلمي: تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتربطة.(16).

1. اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل و الإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.

2. التدريب العلمي لهؤلاء العاملين و التثقيف المستمر.

3. الإشراف و التوجيه.

4. إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال جمع المعلومات والحقائق النظرية عن الظاهرة المدروسة من مراجع ومصادر مختلفة، اتجه إلى الجانب الميداني في محاولة منه ربط الظاهرة المدروسة وكل ما هو نظري بالواقع. وهذا لن يتحقق إلا ببناء منهجي دقيق يتبعه من خلال العمل الميداني. وتعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها " دراسة تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث العلمي بصياغة دقيقة تيسر التعمق في البحث في مرحلة لاحقة" (17).

حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 27 فيفري إلى غاية 15 مارس 2016، وقام الباحث كأول خطوة في هذه الدراسة بإجراء مقابلة أولية مع مسؤول مصلحة المستخدمين والعلاقات البشرية لتقديم الموافقة الترخيص بإجراء الدراسة داخل المؤسسة وكذلك التزويد بالمعلومات الكافية حول هذه المؤسسة، وكذلك قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الأخرى مع بعض رؤساء المصالح وبعض الموظفين.

وقام الباحث بإجرائها على عينة قوامها (06 أفراد)، و تحتوي هذه المقابلات على بعض الأسئلة المفتوحة للتعرف على برامج التدريب المطبقة في المؤسسة وأنواعها وتحديد الأساليب التدريبية وكيفية تصميمها وذلك بواقع فردين (02) من مصلحة الإنتاج ، وفرد مصلحة المالية والمحاسبة، و 02 من مصلحة التسويق، بالإضافة إلى رئيس مصلحة العلاقات وتسيير الموارد البشرية وقد تم اختيار هذه العينة بأسلوب عشوائي في مؤسسة الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف.

- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج الطريقة التي تساعد في البحث و لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه كونه السبيل للوصول إلى التعليمات أو النتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات ولا علاقة له بالواقع العلمي (18).

ويختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث و تبعاً لاختلاف الباحثين و قدراتهم و إمكانياتهم (19).

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة "البرامج التدريبية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية"، فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين طبيعة البرامج التدريبية و تنمية الموارد البشرية.

- عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث إذ لابد أن تحمل كل الخصائص والصفات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي تجرى عليه الدراسة،

وتعرف العينة بأنها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، حيث يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (20).

وعلى اعتبار أن العينات أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة العشوائية، بحيث أفراد العينة هم عمال مؤسسة معامل الغزل والنسيج بوحدة صالح باي ولاية سطيف، حيث اعتمدنا على نسبة 30% في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي المتكون من 203 عامل وذلك حسب طريقة روسكو في اختيار حجم العينة و التي تعد من الشروط الإجرائية لتحديد حجم عينة الدراسة وذلك للحصول على التوزيع الاعتدالي للظاهرة المدروسة، وقد مثلت العينة نسبة 30% من المجتمع الأصلي للدراسة.

$$\frac{\text{مجتمع العمال الكلي} \times 30}{100} = \frac{30 \times 203}{100} = 61 \text{ عامل}$$

- أداة جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد دراسة العلاقة بين طبيعة البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية و تماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبيان.

- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث. ويعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع

البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجرى تحليلها لأغراض البحث و هي الأكثر شيوعا واستخداما سيما في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية لاستطلاع الرأي العام.(21). وقد احتوى بحثنا على استبيانين، الاستبيان الأول خاص بالبرامج التدريبية الحديثة ، أما الثاني فهو خاص بتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.

أ. المحور الأول: و هو يعبر عن شمولية البرامج التدريبية داخل المؤسسة وعدد بنوده 09 بنود من 01 إلى 09 .

ب. المحور الثاني: وهو يعبر عن تنوع البرامج التدريبية داخل المؤسسة 11 بندا من 10 إلى 20.

أما الاستبيان الثاني متعلق بتنمية الموارد البشرية، فقد احتوى على 12 بندا من 21 إلى 32 .

وتم الاعتماد لتحديد بدائل الاستجابات على مقياس ليكرت الثلاثي ، لذلك فإن أبعاد الاستجابة على كل بند من بنود هذين الاستبيانين يتحدد في ثلاث فئات (نعم ، لا أدري ، لا)، وتم اعتماد الأوزان التالية على الترتيب (3- 2- 1).

- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS, ver 22) حيث اشتملت هذه الأساليب على:

- استخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة من أجل معرفة مستوى طبيعة البرامج التدريبية ببعدها الشمولية والتنوع ومستوى تنمية الموارد البشرية.

- وقد استخدم الانحراف المعياري في هذه الدراسة لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت آراء العمال الأقلية عن متوسط كل آراء الأغلبية .
- معامل ارتباط سبيرمان: من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة "طبيعة البرامج التدريبية ببعديها الشمولية و التنوع و تنمية الموارد البشرية.
- ومعامل ألفا كرونباخ : لحساب معامل الثبات .

عرض و تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات اللازمة وتفريغها وترميزها وإدخالها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية حسب الإبعاد والبنود وكذلك الانحراف المعياري. وللحكم على المتوسطات الحسابية وضعنا جداول خاصة بذلك.

و بعدما وضعنا الدرجات الثلاث لمقياس ليكرت لقياس الاتجاهات بحيث احتوى هذا السلم على البدائل التالية (نعم، لا أدري، لا) والتي أعطيناها الأوزان التالية (1، 2، 3) وقد تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة من أكبر قيمة في المقياس: $(3 - 1 = 2)$ ثم قسمة المدى (2) على أكبر قيمة في المقياس $(3 : 2 = 0.66)$ ونظرا لكون المقياس لا يبدأ من الصفر بل من القيمة 1 فإن نهاية الخلية تكون $(1 + 0.66 = 1.66)$ وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع بين القيمة (1) و القيمة (1.66) وتكون ضمن الخلية الأولى (لا). وتكون بداية الخلية الثانية من مقياس ليكرت أكبر من (1.66) ونهايتها $(1.66 + 0.66 = 2.32)$ وبذلك فالمتوسط الحسابي أكبر من (1.66) وأصغر من (2.33)، وهذا يكون ضمن الخلية الثانية لا أدري. وتكون بداية الخلية الثالثة من مقياس ليكرت أكبر من (2.33) ونهايتها

تكون $(2.32 + 0.66 = 3)$ وبذلك فالمتوسط الحسابي أكبر من (2.32) وأصغر من (3) وهذا يكزن ضمن الخلية الثالثة نعم.

جدول رقم(1): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات الأفراد حول محور شمولية البرامج التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	البعد
0.69	2.70	1	شمولية البرامج التدريبية
0.90	2.23	2	
0.75	2.66	3	
0.92	2.33	4	
0.57	2.80	5	
0.57	2.80	6	
0.82	2.51	7	
0.69	2.20	8	
0.69	2.69	9	
0.73	2.54	النتيجة الكلية	

من خلال نتائج الجدول رقم(1) الذي يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات الأفراد حول شمولية البرامج التدريبية الموضح أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد العينة يرون بأن شمولية البرامج التدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعمل على تطوير المهارات والخبرات كما تشمل هذه البرامج كل مجالات الأداء و محتواها كاف لتطوير المهارات والقدرات كما تحتوي هذه البرامج على عدد من المعارف الضرورية لأداء العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة العمال على شمولية البرامج التدريبية 2.54 وانحرافه المعياري قدر بـ 0.73 فإن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة [2.33- 3] الموافقة للإجابة بالبديل (نعم) ،كما يتضح من خلال الجدول أن

هناك تفاوتاً في موافقة العمال على شمولية البرامج التدريبية وقد جاءت أغلبها ضمن الفئة الثالثة و التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بـ 2.20 و 2.80 وهذا حسب آراء العمال ة تتمثل في البنود التالية (5، 6، 1، 9، 3، 7، 4) ولقد تم ترتيبها تنازلياً.

العبارة رقم (5): والتي تضمنت "تشمل البرامج التدريبية كل مجالات الأداء" والتي متوسطها الحسابي 2.80 وانحرافها المعياري 0.57 والتي تدخل في فئة [2.33 - 3] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي و التي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن محتوى المادة التدريبية كاف لتطوير مهارات عمال المؤسسة.

العبارة رقم(6): والتي تضمنت "محتوى المادة التدريبية كاف لتطوير المهارات" والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.80 وانحرافها المعياري 0.57 والتي تدخل ضمن فئة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما يدل على أن محتوى البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة كاف لتطوير مهارات عمالها.

العبارة رقم(1): والتي تضمنت "تتميز البرامج التدريبية بالشمولية" والتي متوسطها الحسابي 2.70 وانحرافها المعياري 0.69 و التي تدخل ضمن فئة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي و التي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة تتميز بالشمولية وتمس مختلف جوانب التخصصات.

العبارة رقم(9): والتي تضمنت "تحتوي البرامج التدريبية على عدد من المعارف الضرورية" لأداء العمل" و التي متوسطها الحسابي 2.69 وانحرافها المعياري 0.69 والتي تدخل ضمن فئة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن محتوى البرامج التدريبية

يحتوي عدد كبير من المعارف الضرورية و اللازمة تساعدهم في أداء العمل وأداء المهام المسندة إليهم.

العبارة رقم (3): والتي تضمنت "يحتوي البرنامج التدريبي على عدد من الموضوعات تزيد من خبراتي" والتي متوسطها الحسابي 2.66 وانحرافها المعياري 0.75 والتي تدخل ضمن الفئة [3 - 2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي، والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن البرامج التي الذي يتلقاه العمال يحتوي على عدد كبير من الموضوعات التي تساهم بشكل كبير في زيادة الخبرة لديهم.

العبارة رقم (7): والتي تضمنت تحتوي البرامج التدريبية على عدد كاف من التدريبات المهنية" والتي متوسطها الحسابي 2.51 وانحرافها المعياري 0.82 والتي تدخل ضمن فئة [3 - 2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي، والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة تحتوي على عدد كاف من التدريبات المهنية التي تساعدهم على تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتأدية مهامهم.

ومن خلال الجدول كذلك يتضح أن هناك بندين ضمن الفئة الثانية (لا أدري) لان المتوسطات الحسابية تراوحت [2.33-1.66] حسب آراء العمال وتمثل في البنود التالية (2 - 8).

العبارة رقم (2): والتي تضمنت "تمس البرامج التدريبية كل مجالات التخصص المهني" والتي متوسطها الحسابي 2.23 وانحرافها المعياري 0.90 والتي تدخل ضمن فئة [2.32-1.66] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "لا أدري" وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية لا تمس كل مجالات تخصص العمال.

العبارة رقم (8): والتي تضمنت "محتوى البرامج التدريبية يغطي كل الاحتياجات التدريبية للعمال" والتي متوسطها الحسابي 2.20 وانحرافها المعياري 0.96 والتي تدخل ضمن فئة [1.66 - 2.32] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "لا أدري" وهذا ما دل على أن محتوى البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة لا تغطي كل الاحتياجات التدريبية للعمال.

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات الأفراد حول محور تنوع البرامج التدريبية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	البعد
0.72	2.67	10	تنوع البرامج التدريبية
0.80	2.57	11	
0.73	2.62	12	
0.94	2.26	13	
0.88	2.39	14	
0.97	2.13	15	
0.82	2.54	16	
0.64	2.77	17	
0.90	2.44	18	
0.96	2.20	19	
0.75	2.61	20	
0.82	2.47	النتيجة الكلية	

ومن خلال نتائج الجدول رقم (2) الذي يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات الأفراد حول تنمية الموارد البشرية، الموضح أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد العينة يرون بأن تنوع البرامج التدريبية يساهم في تحسين السلوكيات المهنية والتقليل من حوادث العمل كما تشعرهم بالاستقرار

الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة عمال المؤسسة على تنوع البرامج التدريبية 2.47 وانحرافه المعياري، فإن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] الموافقة للإجابة بالبديل (نعم).

ويتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في موافقة العمال على تنوع البرامج التدريبية، وقد جاءت أغلبها ضمن الفئة الثالثة والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2.13-2.77] وهذا حسب آراء العمال وتتمثل في البنود التالية (17، 10، 12، 20، 11، 16، 18، 14) ولقد تم ترتيبها تنازلياً:

العبارة رقم (17) والتي تضمنت "تساعدني البرامج التدريبية على تحسين السلوكيات المهنية" و التي قدر متوسطها الحسابي 2.77 وانحرافها المعياري بـ 2.64 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم" وهذا يعني بأن البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة تساهم على تحسين السلوكيات المهنية الخاطئة والحركات الزائدة للعمال أثناء تأديتهم لوظائفهم.

العبارة رقم (10): والتي تضمنت "تتطرق البرامج التدريبية إلى أخلاقيات المهنة" و التي متوسطها الحسابي 2.67 وانحرافها المعياري 0.72 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما يدل على أن البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة تتطرق إلى أخلاقيات المهنة بمختلف أنواعها.

العبارة رقم (12): والتي تضمنت "تساهم البرامج التدريبية في التقليل من حوادث العمل" والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 2.62 وانحرافها المعياري بـ 0.73 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة تساهم في خفض من الحوادث المهنية التي يقع فيها العمال.

العبارة رقم(20): والتي تمثل تضمنت "محتوي المادة التدريبية يساعدني على التكيف في علاقات العمل" والتي متوسطها الحسابي 2.61 والانحراف المعياري 0.75 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم"، وهذا ما دل على أن محتوى البرامج التدريبية يساعد على التكيف و التأقلم في علاقات العمل.

العبارة رقم(11): والتي تضمنت "تزيدك البرامج التدريبية إحساسا بأهمية مسؤوليتك نحو العمل" العمل" والتي متوسطها الحسابي 2.57 والانحراف المعياري 0.80 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي و التي تمثل البديل "نعم" وهد ما دل على أن البرامج التدريبية التي تطبق في المؤسسة تزيد في الإحساس بأهمية المسؤولية نحو العمل أو الوظائف المطلوبة من العمال.

العبارة رقم (16): والتي تضمنت " تشعرني البرامج التدريبية بالاستقرار الوظيفي" والتي متوسطها الحسابي 2.54 وانحرافها المعياري 0.82 والتي تدخل في الفئة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم" ، وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة تساهم في شعور العمال بالاستقرار في وظائفهم.

العبارة رقم (18): والتي تضمنت " محتوى المادة التدريبية يعمل على تعزيز الرغبة في تقلد المناصب القيادية" والتي متوسطها الحسابي 2.44 وانحرافها المعياري 0.90 والتي تدخل ضمن فئة [3-2.33] وهذا حسب مقاس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم"، وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة تساهم في تعزيز وزيادة رغبة العمال لتقلد المناصب القيادية في المؤسسة.

العبارة رقم (14): والتي تضمنت "تساعدني البرامج التدريبية على اكتساب مهارات لتوطيد أواصر الصداقة مع زملاء العمل" والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 2.39 وانحرافها المعياري بـ 0.88 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "نعم"، وهذا ما دل على أن محتوى البرامج التدريبية يساعد عمال المؤسسة على اكتساب مهارات تساعد على وتوطيد أواصر الصداقة وتحسين العلاقات فيما بينهم.

ومن خلال الجدول يتضح أيضا أن هناك (3) بنود جاءت ضمن الفئة الثانية والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2.13- 2.26] وهذا حسب آراء العمال وتتمثل في البنود التالية: (13-19-15) ولقد تم ترتيبها تنازليا.

العبارة رقم (13): والتي تضمنت "تساهم البرامج التدريبية في زيادة مستوى الدافعية للعمل" والتي متوسطها الحسابي 2.26 وانحرافها المعياري 0.94 والتي تدخل ضمن الفئة الثانية [2.32-1.66] والتي تمثل البديل لا أدري وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية لا تساهم دائما في زيادة مستوى الرغبة والدافعية للعمل.

العبارة رقم (19): والتي تضمنت "أسهمت البرامج التدريبية في إثراء معارف الوظيفية" والتي متوسطها الحسابي 2.20 وانحرافها المعياري 0.96 والتي تدخل ضمن الفئة الثانية [2.32-1.66] والتي تمثل البديل لا أدري، وهذا ما دل على أن البرامج التدريبية لا تساهم دائما في زيادة وإثراء المعارف الوظيفية للعمال.

العبارة رقم (15): والتي تضمنت "تساعدني البرامج التدريبية على اكتساب مهارات التكيف مع الظروف الفيزيائية" والتي متوسطها الحسابي 2.13 و الانحراف المعياري 0.97 والتي تدخل ضمن الفئة الثانية [2.32-1.66] وهذا حسب مقياس ليكرت الثلاثي والتي تمثل البديل "لا أدري"، وهذا ما دل على أن

تنوع البرامج التدريبية لا يساهم دائما في اكتساب مهارات العمال للتكيف مع الظروف الفيزيائية المحيطة ببيئة العمل في المؤسسة .

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستمارة تنمية الموارد البشرية:

البعد	رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية الموارد البشرية	21	2.34	0.91
	22	2.51	0.84
	23	2.41	0.824
	24	2.34	0.89
	25	2.44	0.827
	26	2.28	0.89
	27	2.28	0.93
	28	2.48	0.86
	29	2.49	0.86
	30	2.33	0.92
	31	2.48	0.80
	32	2.70	0.69
النتيجة الكلية		2.42	0.85

ومن خلال الجدول رقم (3) الذي يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات الأفراد حول محور تنمية الموارد البشرية أعلاه، يتضح إجمالا أن أفراد العينة يرون بأن البرامج التدريبية تساهم في تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة عمال مؤسسة بني هارون وحدة فرجيوة بـ 2.42 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.85 فأن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.33-3] الموافقة للإجابة بالبديل (نعم).

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في موافقة العمال على تنمية الموارد البشرية وقد جاءت أغلبها ضمن الفئة الثالثة [2.70-2.28] وهذا حسب آراء العمال و تتمثل في البنود التالية (32، 22، 29، 28، 31، 25، 23، 24، 21، 30) ولقد تم ترتيبها تنازلياً.

العبارة (32): والتي تضمنت "أخطائي المهنية في انخفاض مستمر بسبب مهاراتي المهنية" والتي متوسطها الحسابية 2.70 وانحرافها المعياري 0.69 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33، 3] والتي تمثل البديل "نعم"، وهذا ما يدل أن الأخطاء المهنية داخل مؤسسة مطاحن بني هارون تنخفض كلما كان العمال يتسمون بمهارات مهنية معتبرة.

العبارة رقم(22): والتي تضمنت "أنجز أعمالي اليومية بجودة" والتي متوسطها الحسابي 2.51 وانحرافها المعياري 0.84 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على الأعمال اليومية داخل مؤسسة مطاحن بني هارون تنجز بجودة عالية نظراً لفعالية البرامج التدريبية التي يتلقاها العمال.

العبارة رقم(29): والتي تضمنت "مهاراتي المهنية تساعدني على الابتكار" والتي متوسطها الحسابي 2.49 وانحرافها المعياري 0.86 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [2.33-3] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على مهارات عمال مطاحن بني هارون وحدة فرجية تساعدهم على الابتكار من خلال البرامج التدريبية التي يتلقونها.

العبارة رقم (28): والتي تضمنت "يمكنني التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة" والتي متوسطها الحسابي 2.48 والانحراف المعياري 0.86 والتي تدخل ضمن الفئة [2.33-3] والتي تمثل البديل "نعم"، وهذا ما دل على

أن عمال مؤسسة مطاحن بني هارون يمكنهم التحكم في أساليب العمل التي يكتسبونها من خلال البرامج التدريبية المطبقة بالمؤسسة.

العبارة رقم (31): و التي تضمنت "أنوع في أساليب الإنجاز بفضل تنوع المهارات" والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 2.48 وانحرافها المعياري بـ 0.80 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن عمال المؤسسة لهم القدرة على التنوع في أساليب انجاز أعمالهم بفضل البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.

العبارة رقم (25): والتي تضمنت "أنجز المهام الموكلة إلي بدقة" والتي متوسطها الحسابي 2.44 والانحراف المعياري 0.28 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على عمال المؤسسة يتميزون بالدقة في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم من خلال البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة.

العبارة رقم (23): والتي تضمنت "أنجز أعمال كثيرة خلال فترة وجيزة" والتي متوسطها الحسابي 2.41 والانحراف المعياري 0.82 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] و التي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن العمال يتميزون بالسرعة في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم في فترات وجيزة من خلال البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة.

العبارة رقم (24): والتي تضمنت "أشارك باستمرار في تطوير أساليب عمل جديدة" والتي متوسطها الحسابي 2.34 والانحراف المعياري 0.89، والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على عمال المؤسسة يسعون دائما إلى المساهمة في تغيير وتطوير أساليب العمل جديدة وذلك من خلال تلقيمهم للبرامج التدريبية.

العبارة رقم (21): والتي تضمنت "أنجز أعمالي اليومية بسهولة" والتي متوسطها الحسابي 2.34 والانحراف المعياري 0.91 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما دل على أن أفراد العينة لهم قدرة عالية في إنجاز الأعمال اليومية وهذا راجع بالأساس إلى البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة.

العبارة (30): وتضمنت "مهاراتي المهنية في حل المشاكل تميزني عن الآخرين" والتي متوسطها الحسابي 2.33 والانحراف المعياري 0.92 والتي تدخل ضمن الفئة الثالثة [3-2.33] والتي تمثل البديل "نعم" وهذا ما يدل على الدور الفعال والمتميز الذي تلعبه مهارات العمال الفردية في حل المشاكل وهذا يعود إلى التميز في اكتساب المهارات من خلال البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة. ومن خلال الجدول يتضح أن هناك بندين ضمن الفئة الثانية والتي قدرت متوسطاتها بـ [2.28] وهذا حسب آراء العمال و تتمثل في البنود التالية: (26)، (27).

العبارة رقم (26): والتي تضمنت "يمكنني الإسراع في إنجاز واجباتي اليومية" والتي متوسطها الحسابي 2.28 والانحراف المعياري 0.89 والتي تدخل ضمن الفئة الثانية [2.32-1.66] والتي تمثل البديل "لا أدري" وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بقدرات متوسطة في إنجاز الأعمال واليومية والواجبات الموكلة إليهم ويمكن إرجاع ذلك إلى نوعية البرامج التدريبية التي تقدم إليهم.

العبارة رقم (27): وتضمنت "استطيع حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالعمل" والتي متوسطها الحسابي 2.28 والانحراف المعياري 0.93 والتي تدخل ضمن الفئة الثانية [2.32-1.66] والتي تمثل البديل "لا أدري"، وهذا ما يدل على القدرة المتوسطة التي يتمتع بها أفراد في حل المشكلات المهنية ومواجهة المعوقات التي يتعرضون لها أثناء القيام بأعمالهم هذا راجع طبيعة البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة.

2. عرض و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد قمنا بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة للفرضيات وبيانات الدراسة بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين إستراتيجية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية وذلك بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان ولقد قمنا بتحليل هذه النتائج اعتمادا على النموذج التالي:

قيمة المعامل	+1	0.80	0.50	00	-0.50	-0.80	-1
طبيعة العلاقة	سالبة	سالبة	سالبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
قوة العلاقة	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية

0: لا توجد علاقة .

نموذج رقم 4: للحكم على طبيعة العلاقة الارتباطية.

1.2. الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين إستراتيجية شمولية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية.
جدول رقم (5): يمثل العلاقة بين إستراتيجية شمولية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الادائية للموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة سبيرمان	العلاقة
غير دالة	0.05	0.35	0.12	استراتيجية شمولية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية.

نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين إستراتيجية شمولية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية قد بلغت 0.12 ما يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة رغم أنها غير دالة إحصائياً ونقبل الفرض البديل H_1 الذي مفاده هناك علاقة موجبة بين إستراتيجية شمولية محتوى البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية لدى عمال مؤسسة الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف.

كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $(\alpha-p\text{-value})=0.35 > 0.05$ ، وبالتالي نرجح احتمالية وجود خطأ معياري بقيمة 0.35 قد يؤدي إلى عدم التوصل إلى نفس نتائج الدراسة في حالة إعادة الاختبار وفق نفس الشروط الإجرائية والمعطيات الميدانية ويمكن عزو احتمالية الخطأ المعياري إلى أحد العوامل التالية: البناء المنهجي، تمثيل العينة للمجتمع الأصلي، الخطأ في الوسائل والأساليب الإحصائية. ونستنتج عدم إمكانية سحب نتائج هذه الدراسة على المجتمع الأصلي وإنما تبقى دلالتها على مستوى عينة الدراسة فحسب نظراً لعدم الدلالة الإحصائية لنتائجها.

2.2. الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية.

جدول رقم (6) يمثل العلاقة بين إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية

العلاقة	قيمة سبيرمان	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية	0.06	0.60	0.05	غير دالة

نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية قد بلغت 0.06 ما يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة رغم أنها غير دالة إحصائياً. بالتالي نقبل الفرض البديل H1 الذي مفاده هناك علاقة موجبة بين إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية لدى عمال مؤسسة الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف.

كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\alpha = 0.05 > (p\text{-value} = 0.60)$ فنستنتج عدم إمكانية سحب نتائج هذه الدراسة على المجتمع الأصلي وإنما تبقى دلالتها على مستوى عينة الدراسة فحسب نظراً لعدم الدلالة الإحصائية لنتائجها.

3.2. الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الادائية للموارد البشرية

العلاقة	قيمة سبيرمان	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية	0.05	0.66	0.05	غير دالة

- نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط سبيرمان للفرضية القائلة توجد علاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية قد بلغت 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة رغم أنها غير دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها توجد علاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية.

- كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\alpha = 0.05 > p\text{-value} = 0.66$ فنستنتج عدم إمكانية سحب نتائج هذه الدراسة على المجتمع الأصلي وإنما تبقى دلالتها على مستوى عينة الدراسة فحسب نظراً لعدم الدلالة الإحصائية لنتائجها.

التعليق العام:

بعد قيام الباحث بإنجاز هذه الدراسة المتعلقة بموضوع الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للمورد البشرية والتي هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة ببعديها (شمولية المحتوى وتنوع المضمون) وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية؟

ومن خلال تناول الجانب النظري لكل من طبيعة البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية وتدعيمه بالجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية المنجزة بمؤسسة وحدة معامل الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تمتع عمال مؤسسة وحدة معامل الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف بإستراتيجية شمولية البرامج التدريبية والتي تضمنتها أداة الاستمارة بدرجة عالية من وجهة نظر العمال وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.54 وانحراف معياري قدره 0.73.

- تمتع عمال مؤسسة وحدة معامل الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف بإستراتيجية تنوع البرامج التدريبية والتي تضمنتها أداة الاستمارة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العمال وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري قدره 0.82.

- تمتع عمال مؤسسة وحدة معامل الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف بمهارات و قدرات ادائية مختلفة ومتنوعة في إنجاز الأعمال اليومية والمهام الموكلة إليهم بسهولة وجودة عالية كما تمكنهم هذه المهارات من تطوير أساليب العمل الجديدة والتقليل من الأخطاء المهنية، والتي تضمنها أداة الاستمارة بدرجة عالية من وجهة نظر العمال وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري قدره 0.85.

وعلى ضوء ذلك استنتج الباحث النتائج العامة التالية:

- هناك علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية وتطوير المهارات الادائية للموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

- هناك علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين إستراتيجية شمولية البرامج التدريبية وتنمية المهارات الادائية للموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

- هناك علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين إستراتيجية تنوع البرامج التدريبية وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

الاقتراحات والتوصيات:

1. إعداد وفتح مصلحة للتدريب والتكوين بدائرة الموارد البشرية وإعطائها دور فعال في إعداد برامج فعالة تدريبية وتكوينية للعمال والمشرفين وتولي الكشف عن الحاجة للتدريب وإعداد برامجها وتنفيذها في أرض الواقع.
2. إعطاء أهمية كبيرة بالمواكبة الإعلامية لتوعية العمال بأهمية التدريب في المؤسسة والمكاسب التي تعود عليهم إيجابيا من خلال ذلك.
3. ضرورة توعية المسؤولين في المنظمة بأهمية التدريب وأثره على العمال والإنتاج في المنظمة على حد سواء.
4. الاهتمام بتعزيز التدريب للعمال من خلال تكثيف المعلومات الخاصة بالتدريب موجهة في مجملها لتدعيم وتنمية الموارد البشرية.
5. توفير المؤسسة للبرامج والطرق التدريبية التي تتلاءم وخصائص العمال.
6. توفير التقنيات والأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الجديدة ولتحسين المهارات لدى العمال وتطوير العملية الإنتاجية.
7. العمل على تهيئة الجو و المكان و الوقت الملائم للقيام بالعملية التدريبية، وذلك من خلال تخصيص فضاء مزود بتقنيات ووسائل متطورة تسمح للعمال بتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم.
8. تنوع محتوى البرنامج التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل.

9. الحرص على العملية التدريبية كعملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة، وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات.

الخاتمة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الاستراتيجيات التدريبية الحديثة من خلال الشمولية والتنوع ذات قيمة وأهمية معتبرة في تطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة، فالتدريب يساعد على حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالعمل، ويساعد على التقليل من الأخطاء المهنية، كما يكسب العمال مهارات جديدة تمكنهم من الابتكار والتحكم في أساليب العمل الجديدة المكتسبة، حيث أنه كلما كان التدريب فعالا كلما كانت نتائجه إيجابية.

ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة والمتمثل في الإجابة على إشكالية بحثنا، وهي البحث في العلاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية، قمنا بإعداد استبيانين الأول عن طبيعة البرامج التدريبية ببعديها (شمولية المحتوى وتنوع المضمون) والثاني عن تنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية، وقد تم توزيعه على عمال مؤسسة وحدة معامل الغزل والنسيج بصالح باي ولاية سطيف، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وبتطبيق معامل الارتباط سبيرمان من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلنا إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة وتنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية.

الهوامش

1. Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p 331.
2. العسكر هلال محمد (1994). "نحو إدارة أفضل"، الرياض، مزار للطباعة الإلكترونية ص 104.
3. توفيق عبد الرحمان (1994). "العملية التدريبية"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 71.
4. ديفيد وتوماس (1991). "محمد مرسي وآخرون مترجمين" الرياض معهد الإدارة العامة، ص 49.
5. شاويش مصطفى نجيب (1990). "إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 248.
6. ياغي محمد عبد الفتاح (2003). التدريب بين النظرية و التطبيق، ط 1، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، ص 121.
7. Orsoni. J, Management Stratégique , Paris , Librairie Vuibert , 1990 , p 140 .
8. محمد ماهر عlish (د س). "عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 36.
9. IWA2:2003(E) Quality Management Systems-Guidelines for the Application of ISO9001:2000 in Education, p37.
10. عبد الرحمان توفيق (1995): كيف تصبح مدرباً فعالاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
11. علي غربي وآخرون (2000). "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع الجزائر، قسنطينة، ص 17.
12. عمر وصفي عقيلي (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط 2، ص 14.

13. علي غربي وآخرون (2000)، مرجع سابق، ص18.
14. مدحت محمد أبو النصر(2007). "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1، ص31.
15. علي غربي وآخرون 2000، مرجع سابق، ص22.
16. راوية حسن(1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص139.
17. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 ، مؤسسة الوراق، عمان ، ص38.
18. Eurachem Guide (1998), The Fitness for Purpose of Analytical Methods, p88.
19. الراشدي بشير صالح (2000)، منهاج البحث التربوي، رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، الكويت ص 59.
20. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000)، مرجع سابق، ص96.
21. اللوزي وحمود وآخرون (2008): مبادئ إدارة الأعمال، ط 1 ، إسراء للنشر والتوزيع عمان 2005، ص 104.