

## دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تقرت

### Le rôle de la formation dans l'amélioration de l'efficacité de la ressource humaine - une étude de cas de la Société Algérie

#### Télécom - Touggourt

عبد الحكيم شاهد<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الوادي(الجزائر) chahed-abdelhakim@univ-eloued.dz

تاريخ النشر:2023/03/01

تاريخ القبول:2023/02/02

تاريخ الاستلام:2022/09/01

#### Abstract :

This study aims to know the extent of the contribution of training to improving the efficiency of human resources at Algiers Telecom Corporation - Touggourt-, where we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the subject of the research, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study, and the questionnaire was distributed within the institution to a sample 40 workers, based on the SPSS program, through the use of some statistical methods appropriate to the study's hypotheses and questions. Finally, the study concluded that training aims to improve the efficiency of human resources, as it represents the main pillar in developing and rationalizing the competencies of workers in the organization.

**Keywords:**training, efficiency, human resources. Algérie Télécom.

**JEL Classification:** M53 ; H21 ; O15 .

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة

مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تقرت- ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 40 عامل ، بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه تحسين كفاءة الموارد البشرية ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد كفاءات العمال في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تدريب ، كفاءة ، المورد البشري ، اتصالات الجزائر..

تصنيفات JEL :M53 ؛ H21 ؛ O15 .

## مقدمة

أصبحت المنظمات اليوم تتسم بالديناميكية والمنافسة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، لذلك حتم على مديريها خلق إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع محيطها الاقتصادي وبيئتها الاقتصادية الجديدة، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام الكبير بالمورد البشري، الذي يعتبر ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة لقدرته الكبيرة على الاستجابة لتلك التغيرات والتطورات في مختلف المجالات، من خلال تنمية وصقل مهاراته وقدراته واستغلاله أحسن استغلال بواسطة التدريب، هذا الأخير يعتبر الوسيلة الفعالة للمؤسسات للتحسين من كفاءات الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها .

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد ، مما أدى بالمنظمات إلى اعتماده بشكل كبير نظرا لكونه المصدر الأساسي لتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها .

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

وينبثق عن الإشكالية التساؤلات التالية :

هل يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .

هل يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .

هل يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

هل يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .

هل توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تغزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، الوضعية الوظيفية ، المستوى الوظيفي) ؟ .

ولإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي) .

الدراسات السابقة: لمعالجة الإشكالية تم الاستعانة بالدراسات السابقة التالية :

- دراسة مصايد كاهنة و خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، 2018 / 2019 .  
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة و محاولة إعطاء أهم الخصائص التي يتميز بها التدريب، نظرا لكونه يهدف لتنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية و أن التدريب عملية ضرورية و حتمية لا غنى عنها وتمثل استثمار حقيقي في المورد البشري.

- دراسة بوزرقاطة أمل، أثر التدريب على أداء العاملين ، 2018 / 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مستوى وأثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة، ومحاولة إظهار العلاقة بين التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة، حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين وسائل التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وبين البرامج التدريبية وأداء العاملين، وبين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

-دراسة خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ، 2016 / 2017 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأثر تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، حيث أوضحت بعض المفاهيم المتعلقة للكفاءات والأنواع والمكونات، وميزت هذه الدراسة أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة وصولاً إلى تنمية الكفاءات باعتبار أنها من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها مهما كان مصدرها ولهذا فهي مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مختلف الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، وجد قلة من الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة إذ أنها عالجت جانبا واحدا من متغيرات الدراسة، تميزت الدراسة الحالية بمحاولة الربط بين المتغيرين ومحاولة الربط بين المتغيرين وكشف طبيعة العلاقة بينهما، معالجة بعدا جديدا للتدريب، اختلافها عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق حيث طبقت بمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت.

### 1-1 الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### 1-1-1 عموميات حول التدريب :

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التدريب، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لهذا المفهوم، فقد اختلفت معانيه وتعددت على مر التاريخ .

1-1-1 مفهوم التدريب : من أبرز التعاريف التي تطرقت لموضوع التدريب نذكر مايلي :

التعريف الأول : التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (باري، 2006، صفحة 118).

التعريف الثاني: التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعد في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة (يوسف، 2015، صفحة 79).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتزويد المورد البشري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير قدراته ، وتغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي .

## 2-1-1 مبادئ وأنواع التدريب :

### 1-2-1-1 مبادئ التدريب :

التدريب يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له، وأبرز هذه المبادئ مايلي :

\_ التدريب نشاط مستمر : بمعنى أنه أمر ضروريا لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فإنه يحتاج إلى مهارات إضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب .

\_ التدريب نشاط مخطط (نظام متكامل): إن التدريب ليس نشاطا عشوائيا بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته .

\_ التدريب نشاط ذو قيمة (متجدد) : يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات ، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضا السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغيير ومتجدد .

\_ التدريب نشاط واقعي متطور: واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلا مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه .

\_ التدريب نشاط إيجابي : يعتبر التدريب نشاط إيجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لا بد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الاستفادة للمتدرب، ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب (محمد ايمن، 2017، الصفحات 329-330) .

\_ التدريب نشاط إداري وفني : يعتبر التدريب نشاطا إداريا فيه مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه .

بالإضافة إلى أنه نشاط في يستلزم توافر خبرات و تخصصات محددة وتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة .

إلى جانب هذه المبادئ توجد مبادئ أخرى نذكر منها :

\_ الاختيار الدقيق للمتدربين ؛ \_ ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب ؛

\_ متابعة المتدرب بعد التدريب ؛ \_ احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية ؛

\_ تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل (محمد الفاتح، 2013، الصفحات 52-53).

### 1-2-2 أنواع التدريب :

غالبا ما ينقسم نشاط التدريب إلى نوعين أساسيين هما التدريب الإعدادي أو التدريب قبل الخدمة لتأهيل المتدربين لعمل أول وظيفية معينة، والنوع الثاني هو التدريب على رأس العمل أو أثناء الخدمة وذلك لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وينقسم بالتالي إلى تدريب عام وتدريب خاص وتدريب تحويلي ومن حيث التطبيق ينقسم إلى التدريب النظري والتدريب العملي .

أولا : أنواع التدريب من حيث فترة تنفيذه ينقسم إلى :

\_ التدريب أثناء الخدمة : يقصد به تدريب العاملين في القطاعات الخدمية والإنتاجية بغرض تنمية الكفاءات الذهنية والعملية، ويقوم على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية، وذلك بتلقي الموظف التعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية والتوجيه وبين له الصواب والخطأ والحقوق والواجبات، والأسلوب الأمثل لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي، وتؤكد بعض الأدبيات على أن التدريب أثناء الخدمة هو التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، ويشير Cant إلى أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعلم، وتصميم برامج التدريب على أساس معرفي يبق للمتدرب، ويهدف التدريب أثناء الخدمة إلى صقل هذه المعارف أو تنميتها من أجل أداء وظيفي أفضل ومن أمثلته التدريب كل ما هو جديد بالنسبة للعاملين (حامدي شاكر، 2006، الصفحات 19-29) .

\_ برامج تنمية الإدارة العليا : تعمل على تحقيق الأهداف المأمولة في مناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية، والتأكيد على الجودة الشاملة، وعقد حلقات تطبيقية لكبار الموظفين بهدف تزويدهم بالتطبيقات الجديدة، وتمكينهم من تنمية خبراتهم، وإقامة حلقات تطبيقية متخصصة لأعضاء هيئة التدريب بهدف متابعة الجديد في تخصصاتهم .

\_ التدريب الإعدادي (قبل الخدمة): ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توافرها في الموظف من قدرات ومهارات سلوكية ويطلق على هذا النوع من التدريب بالتدريب التمهيدي، وتهدف البرامج الإعدادية إلى إعداد العاملين قبل دخولهم الخدمة المدنية لشغل وظائف ذات طبيعة إدارية، كما يهدف التدريب الإعدادي إلى توفير الكفاءات الوطنية في مجال الإدارة والفروع المتصلة بها بهدف تأهيلهم لشغل الوظائف (حامدي شاكر، 2006، الصفحات 19-29).

#### ثانياً: أنواع التدريب من حيث المستوى

- 1\_ برامج التدريب المركزية : هي برامج مخطط لها من طرف الجهات الحكومية .
  - 2\_ برامج التدريب المركزية المحلية : وهي البرامج المخطط لها بالوزارات وتنفذ بالمناطق لعدد من المستفيدين .
  - 3\_ برامج تدريب محلية : أي مخطط لها محلياً بالمناطق من خلال الأقسام المختصة .
  - 4\_ برامج تدريب لامركزية : برامج تدريب محلية تنفذ بالمدارس والمؤسسات لتحقيق الانتماء المهني للعاملين .
- التدريب عن بعد : هو نوع من التعليم يعكس التباعد الملحوظ بين المدرب والمتدربين وهو أوسع في معناه من التعليم بالمراسلة، وهو يستخدم المطبوعات بجانب وسائل الاتصال الحديثة، وهو أحد أساليب أو تطبيقات التعليم المستمر التي تتضمن مسميات متعددة منها التعليم بالمراسلة، والتعليم مدى الحياة، والتعليم الممتد من أجل الارتقاء المعرفي عبر التعليم غير النظامي .

تعرف الجمعية الأمريكية لتعليم عن بعد بأنه توصيل للمواد التعليمية أو التدريسية عبر وسيط تعليمي إلكتروني يشمل الأقمار الصناعية وأشرطة الفيديو والأشرطة الصوتية والحاسبات وتكنولوجيا الوسائط المتعددة و غيرها من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات، وتلخص بأن التدريب عن بعد يكسر حواجز الزمان والمكان ، يتحقق فيه نظام توجيه وإرشاد المتدربين (حامدي شاكر، 2006، الصفحات 19-29).

#### 1-2 ماهية كفاءة الموارد البشرية .

تحاط الكفاءات البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظراً لما تحتويه من قيمة مضافة تميز المنظمة الواحدة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك أصبح لزاماً على الرؤساء

المباشرين تثنين القيمة الحقيقية للموارد البشرية واستخدامها بالشكل الأمثل، وعليه يكتسي هذا المطلب أهمية بالغة سنتعرف من خلاله على مفاهيم الكفاءة.

### 1-2-1 مفاهيم الكفاءة

**التعريف الأول :** أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وتعني مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة .

**التعريف الثاني :** يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء، وتعني القدرة على القيام بالشيء وحسن تصرفه، ولفظ الكفاءة Compétence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه (عبد الحميد، 2014-2015، صفحة 04) .

من خلال ماسبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للكفاءة : مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن (MEIGNANT, 1992, p. 403) .

### 2-2-1 أبعاد الكفاءة .

**أولاً- المعارف :** وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية (هاملي، 2010/2011، الصفحات 70-71).

وتتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، وتجمع ثلاث أبعاد ثانوية وهي المعارف العامة، المعارف الخاصة بالمحيط المهني، المعارف الإجرائية.

**ثانياً - المهارات :** تجمع هذه الكلمة بين مفهومين رئيسيين هما : (المعرفة) الممثلة عن طريق اكتساب نوع معرفي والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ ، خدمة لهدف محدد . إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل : كمعرفة تطبيق تقنيات نشيط الاجتماعات ، معرفة استعمال (فولت متر) مثلاً .

**ثالثاً : حسن التصرف :** يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار التكيف، التحفيز والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى كالمعارف والمهارات من أجل التصرف بكفاءة، إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسعة، سيكون من الضروري

تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه، يعني وصف المميزات التابعة للفرد، وفيما يلي بعض الأمثلة حول حسن التصرف : الصرامة، الفعالية، السرية، التحكم في النفس .  
1-2-3 أساليب تطوير الكفاءات .

\_ التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، قد يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا ( قدرة القرار )، أو تتكون من مجموعة معاونين واجههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

\_ التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم.

## 2-الجانب التطبيقي :

### 1-2 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :

#### 1-1-2 الطريقة المتبعة في الدراسة :

#### 1-1-2-1 منهج الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ، وهي معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تقرت ، تم اعتماد الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالتدريب وكفاءة الموارد البشرية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها بالمؤسسة محل الدراسة .

#### 2-1-1-2 مجتمع وعينة الدراسة

أولا:مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت .

ثانيا: عينة الدراسة :.اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (40) من العمال والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم(04): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
--------------------------------	------------------------	--------------------------	------------------------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	40	%0	00	%100	40	40

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2-2 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

1-2-2 اختبار فرضيات الدراسة : نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0,05). (a=

1-1-2-2 اختبار الفرضيات الفرعية .

الجدول رقم (05): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
0,530	-0,634		1,402	-0,889	1 الثابت
0,024	2,368	0,366	0,277	0,656	نشاط مستمر
0,018	2,481	0,368	0,148	0,368	نشاط مخطط
0,374	0,901	0,127	0,292	0,263	نشاط ذو قيمة
0,505	0,674	-0,100	0,216	-0,145	نشاط ايجابي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-تحليل النتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

H0: لا يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a<0.05) .

H1: يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a<0.05) .

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط مستمر (Sig= 0,024) أصغر من (a<0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد دور للتدريب

كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى.

- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

**H0:** لا يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط مخطط ( $\text{Sig} = 0,018$ ) أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

**H0:** لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط ذو قيمة ( $\text{Sig} = 0,374$ ) أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما لم تأكده الفرضية الفرعية الثالثة.

-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

**H0:** لا يوجد دور للتدريب كنشاط ايجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد دور للتدريب كنشاط ايجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط ايجابي (Sig= 505) أكبر من  $(a \leq 0.05)$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد دور للتدريب كنشاط ايجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما لم تأكده الفرضية الفرعية الرابعة.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = (-0,889) + 0,656(x1) + 0,368(x2) + 0,268(x3) + (-0,145)(x4)$$

Y: المتغير التابع "التدريب"

X1: نشاط مستمر.

X2: نشاط مخطط .

X3: نشاط ذو قيمة .

X4: نشاط ايجابي .

2-1-2-2 اختبار فرضية (الفروقات):

-لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي) .  
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي).

اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$  لمتغيري الدراسة تعزى للجنس .

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$  لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (06): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

Sig	F	العدد	الجنس	متغيري الدراسة
0.357	0,868	37	ذكر	التدريب
		03	أنثى	
0.813	0,056	37	ذكر	كفاءة الموارد البشرية
		03	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$  للتدريب حيث كان

مستوى الدلالة المعنوية يساوي (Sig=0,357) أكبر من (a>0.05). أما بالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فنلاحظ أيضا عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي (Sig=0,813) أكبر من (a>0.05) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على التدريب وعلى تحسين كفاءة المورد البشري.  
اختبار الفرضية 2-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05) لمتغيري الدراسة تعزى للفئة العمرية.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05) لمتغيري الدراسة تعزى للفئة العمرية.

الجدول رقم (07): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للفئة العمرية

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التدريب	بين المجموعات	0,081	3	0,027	0,125	0,945
	داخل المجموعات	7,710	36	0,214		
	المجموع	7,791	39			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	2,498	3	0,833	0,874	0,464
	داخل المجموعات	34,315	36	0,953		
	المجموع	36,813	39			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية (a≤0.05) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (a>0.05) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.  
اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05) لمتغيري الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05) لمتغيري الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.  
الجدول رقم (08): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

متغيري	التباين	مجموع المربعات	درجة	متوسط	F	Sig
--------	---------	----------------	------	-------	---	-----

		المربعات	الحرية			الدراسة
0,263	1,385	0,269	3	0,806	بين المجموعات	التدريب
		0,194	36	6,985	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,155	1,854	1,642	3	4,927	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,188	36	31,886	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المؤهل العلمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-4:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل؛

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل.

الجدول (09): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,648	0,212	0,043	1	0,043	بين المجموعات	التدريب
		0,204	38	7,748	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,691	0,161	0,155	1	0,155	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,965	38	36,658	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $\text{Sig}=0,648$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ )، أي أن الاختلاف في عدد سنوات العمل عند العمال لا يؤثر على اهتمامهم بالتدريب، أما بالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فنلاحظ أيضا عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير عدد

سنوات العمل حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a>0.05$ ) أي أن الاختلاف في عدد سنوات العمل لا يؤثر على كفاءة الموارد البشرية.

اختبار الفرضية 2-5:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a\leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى الوضعية الوظيفية.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a\leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى الوضعية الوظيفية.

الجدول رقم (10): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للوضعية الوظيفية

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,602	0,277	0,056	1	0,056	بين المجموعات	التدريب
		0,204	38	7,735	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,657	0,178	0,172	1	0,172	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,964	38	36,641	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a\leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الوضعية الوظيفية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a>0.05$ ) أي أن الاختلاف في الوضعية الوظيفية لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-6:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a\leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى المستوى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a\leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (11): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
-----	---	----------------	-------------	----------------	---------	----------------

0,178	1,811	0,347 0,192	2	0,695	بين المجموعات	التدريب
			37	7,096	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,052	3,199	2,714 0,848	2	5,428	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
			37	31,386	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

### 3-1-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى

دلالة معنوية ( $a=0,05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,247	-1,176		1,102	-1,296	الثابت
0,000	4,012	0,545	0,296	1,186	التدريب (x)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

**H0:** لا يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب) هي ( $\text{Sig}=0,000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0,05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية.

#### الخلاصة:

من خلال دراستنا التي ركزت على التدريب استنتجنا أن نشاط التدريب من الوظائف الأساسية والمهمة لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وضمنا لنجاحها ، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها بنجاحة لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية واستمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها ، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات من العاملين ، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية .

**النتائج :** تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج

-الاهتمام بتحسين كفاءة الموارد البشرية يقود إلى الإبداع والتميز .

-يوجد تأثير بين التدريب وكفاءة الموارد البشرية دلالة على أن التدريب يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية .

-يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

-يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل

الدراسة . -لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة.

-لا يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

-عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى لكل المتغيرات الديمغرافية .

التوصيات في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من نتائج ، فإننا نقدم المقترحات التالية:  
-وضع برنامج لتقييم أبعاد ومبادئ التدريب على مستوى الشركة لتحديد أوجه العجز والقصور واستدراكها .

-ضرورة الاهتمام بالتدريب لتحسين كفاءة الموارد البشرية .  
-العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية ، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره إستراتيجية أساسية وداعمة لنجاح المؤسسة بدلا من اعتباره تكلفة إضافية .  
-إشراك الأفراد في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، وخاصة أعوان التنفيذ لأنهم أدري باحتياجاتهم وما ينقص لإتمام العمل بكفاءة .