

## استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة

- دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق لولاية البلدية ( الجزائر ) -

**Training strategy and its role in developing the organization's human resources – A field study at the Road Works Company of Blida Province (Algeria)–**قسلي حسناء<sup>1</sup>، برزوق عبد الرفيق<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة البلدية 02، ea.berrezoug@univ-blida2.dz<sup>2</sup> جامعة البلدية 02، gueslihasna042@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/03

تاريخ الاستلام: 2024/03/09

**Abstract:**

This study focuses on determining the effectiveness of the training strategy in developing human resources at the Road Works Company, Blida Province, based on a case study approach. Field data was obtained through a questionnaire that was distributed to 35 employees, equivalent to 17.85% of the total research community, which numbered 196 employees. A set of results were extracted most notably the existence of a strong and direct relationship between the training strategy as well as planning for training needs and human resources development in the Road Works Company in Blida Province.

**Keywords:** training strategy, training needs, human resources development, performance, organization.

**Jel Classification Codes:** A3, O10, L2, L3.

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى نجاعة استراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية بشركة أشغال الطرق لولاية البلدية بالإعتماد على منهج دراسة حالة وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة التي تم توزيعها على 35 عامل بما يعادل نسبة 17.85 % من مجتمع البحث البالغ عدده 196 عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين استراتيجية التدريب وكذا التخطيط للاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية في شركة أشغال الطرق لولاية البلدية.

كلمات مفتاحية: استراتيجية التدريب، الإحتياجات التدريبية، تنمية الموارد البشرية، الأداء، المنظمة.

تصنيفات JEL : O10، L2، A3، L3.

المؤلف المرسل: برزوق عبد الرفيق، جامعة البلدية، rafikberrezoug@gmail.com

## 1. مقدمة:

على ضوء التغيرات العالمية التي يشهدها القرن الواحد والعشرين تزايد الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، بسبب الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تكتسبه هذه الوظيفة بالمؤسسات المعاصرة، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن تلك المؤسسات من الحفاظ على بقائها، ومحددًا أساسيا لفرصها في النجاح وبلوغ أهدافها الاستراتيجية، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، كما يضمن لها التفوق على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

ترجع أهمية البُعد الإستراتيجي الجديد الذي يتميز به المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة العصرية في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا، لا فردا منفذ لمهام محددة وتقليدية، وذلك من خلال تبنيها عدة سياسات واستراتيجيات تقوم بها من أجل تنمية هذا العنصر وتطويره إلى الأحسن بغية الرفع من الكفاءات والمهارات المتاحة وتحسين وتوجيه سلوكياته واتجاهاته ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع المؤسسة من خلاله ضمان الاستمرارية والتطور، ومن بين هذه السياسات التنموية سياسة التدريب.

يُعد التدريب ركنا أساسيا في العملية الإدارية ومطلبا حتميا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وهو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بتجميع المهام والأعمال المراد تحقيقها في كافة المنظمات الخاصة والعامة، فهو عملية مستمرة ومتطورة في مضمونها وأساليبها نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وسلوكه داخل المؤسسة، من حيث رضاه الوظيفي ودافعيته للعمل من جهة وأيضا حجم التمويل الذي يرصد للبرامج التدريبية من جهة أخرى.

ولهذا فإن التدريب أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالمؤسسة للوقوف على مدى فعاليتها في تنمية مواردها البشرية، وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه.

ومن خلال ما سبق يُمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى نجاعة استراتيجية التدريب في تنمية المورد البشري بالمنظمة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم التدريب في تنمية المورد البشري ؟
- ما هي المؤشرات التي يركز عليها التدريب في تنمية الموارد البشري في شركة أشغال الطرق لولاية البلدية؟

#### فرضيات الدراسة:

- يساهم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في نجاح استراتيجية التدريب.
- تهتم شركة أشغال الطرق لولاية البلدية بالتجديد المناسب والدقيق للاحتياجات التدريبية بهدف زيادة فعالية البرامج التدريبية.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مكانة التدريب في المنظمة، ودوره في تفعيل المورد البشري.
- محاولة إبراز أهمية التدريب في تنمية المورد البشري.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في العملية التدريبية بالمؤسسة

#### المنهج المستعمل في الدراسة:

- المنهج الوصفي: استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه أنسب المناهج العلمية المعتمدة من طرف الباحث حيث يقوم بتحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كما يصور العلاقة بين كل من إستراتيجية التمكين وإدارة الأزمات وعرض كل العوامل والمتغيرات التي لها صلة بموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على دراسة حالة من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

## تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث عناصر، بحيث تم أولا التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ثم الإطار المفاهيمي للدراسة والذي يشمل مفهوم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية، وأخيرا تم التطرق إلى الإطار الميداني للدراسة والذي تمحور حول دراسة ميدانية قمنا بها على مستوى شركة أشغال الطرق لولاية البليدة.

## 2. الدراسات السابقة:

1.2. دراسة الباحثة كرزاي حنان ( 2023 ) بعنوان: أثر التدريب في تنمية قابلية الموظفين ( دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر )، بحيث تناولت الباحثة في دراستها قابلية توظيف الموظفين داخل المؤسسة والتركيز على تنميتها كونها حل وسط بين المصالح الفردية والتنظيمية، أكدت على أن المؤسسة تعتمد على التدريب كوسيلة لتطوير الكفاءات المتوفرة داخلها وبالتالي تطوير قابلية توظيفهم. كما هدفت الباحثة في هذه الدراسة الى معرفة أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين، والتحقق من وجود أثر للوساطة من خلال الكفاءات. وقامت بجمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيع استبيان على 20 عامل من مختلف المستويات الإدارية في مديرية السندات والوثائق المؤمنة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بولاية الجزائر.

كما أكدت الباحثة من خلال النتائج التي توصلنا اليها الى وجود ارتباط بين الاسئلة والمتغيرات المدروسة وهذا يشير الى مدى ملائمة الاستبيان مع متغيرات دراستها. وبعد تحليلها لأثر التدريب على قابلية التوظيف أكدت على وجود تأثير بارز لمتغير التدريب على قابلية التوظيف اما تأثير التدريب على قابلية التوظيف بوجود وساطة الكفاءات فهو تأثير ضعيف على هذا الأساس، وحتى نتأكد من عدم أهمية تأثير وسيط الكفاءات قامت بالاستعانة باختبار sobel فتوصلت الى أن دور الوساطة من خلال الكفاءات ليس له أي تأثير على العلاقة التي توجد بين التدريب وقابلية التوظيف، بالتالي هذا يؤكد ان تنمية قابلية التوظيف تتأثر بالتدريب دون الاستعانة بوسيط الكفاءات. (حنان، 2023، صفحة 58-78).

2.2. دراسة الباحث مشيكل إلياس عبد الفتاح ( 2022 ) والتي جاءت بعنوان: التدريب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا - دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجيزي - ، ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدريب الالكتروني على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا على العاملين في مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجيزي "جيزي"، باعتبار التدريب الالكتروني من المواضيع الهامة في الادارة المعاصرة وبحكم ارتباطه بالتطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين وقدراتهم المهنية. اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) ، وتوصل من خلال دراسته الى وجود علاقة بين التدريب الالكتروني والأداء الوظيفي بناء على معامل الارتباط، وهذا يدل على أن التدريب الالكتروني يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خلال أزمة كورونا بمؤسسة جيزي.

كما خلص الباحث بنتائج أهمها:

أن التدريب الالكتروني يعتبر أحد أهم الأليات الضرورية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية ويساهم بمؤسسة جيزي في الحصول على أداء وظيفي أفضل.

يرى أفراد العينة أن التدريب الالكتروني يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين خلال أزمة

كورونا، بحيث أكد الباحث على وجود علاقة طردية بين كل من:

- الاحتياجات التكوينية وأداء العاملين في مؤسسة جيزي للاتصالات.
- الدورات التدريبية وأداء العاملين في مؤسسة جيزي للاتصالات.
- التكنولوجيات الحديثة وأداء العاملين في مؤسسة جيزي للاتصالات.
- العملية التدريبية وأداء العاملين في مؤسسة جيزي للاتصالات. (الفتاح،2022، صفحة 01-20)

### 3. الإطار المفاهيمي للدراسة:

#### 1.3. مفهوم تدريب الموارد البشرية:

يشكل التدريب في المنظمة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، بحيث يرى المسيرون بأن المنظمة التي لا تهتم بتدريب العاملين تعتبر منظمة غير قابلة للتطور ومن أجل توضيح مفهوم التدريب سنستهل حديثنا بالتعرف على التدريب وأهميته، وبعدها تطرقنا إلى أساسيات تدريب الموارد البشرية.

##### 1.1.3. تعريف التدريب:

هناك عدة تعاريف للتدريب من أبرزها نذكر ما يلي:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد.

(حسين، 2005، صفحة 163)

يعرف على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي وسلوكي في خصائص الفرد أو المستقبلية لكي يتم كن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (عيشي، 2011، صفحة 79)

ومن خلال التعاريف السابقة للتدريب نخلص بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع الاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

##### 2.1.3. أهمية التدريب :

تتمثل أهمية التدريب في جانبين رئيسيين وهما كما يلي: (الحمري، 2008، صفحة 18)

أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

ثانيا: الأهمية بالنسبة للعاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لأهداف المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد ويطور دافعيتهم للأداء.

### 3.1.3. مقومات نجاح تدريب الموارد البشرية:

لنجاح العملية التدريب يجب مراعاة المقومات الأساسية عند تصميم برامجها ومن أهمها:

- الاحتياجات التدريبية التي يصمم البرنامج من أجلها.
- نوعية المتدربين، وعددهم، ومستواهم التعليمي.
- خصائص السلوك الحالي، وطبيعة السلوك المستهدف.
- الإمكانيات المتاحة والوقت والتكاليف.
- تحديد الأسلوب التدريبي المناسب، والوسائل التدريبية.
- بدائل البرامج التدريبية.

### 2.3 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تم تخصيص هذا العنصر للتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال تعريف تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى متطلبات تنمية الموارد البشرية.

### 1.2.3. تعريف تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تُشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في

العملية الإدارية، حيث تُعرّف على أنها:

استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة  
- دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق لولاية البليدة ( الجزائر ) -

زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (حسونة، 2013، صفحة 126)

كما تعرّف على أنّها الاستخدام الأفضل للمورد البشري لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان ومواجهة مشكلاته، وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته (النصر، 2014، صفحة 73) بناء على ما تقدم فإنّ تنمية الموارد البشرية تعني إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

### 2.2.3. متطلبات تنمية الموارد البشرية:

لتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

**أولاً:** تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة

**ثانياً:** توفير الأفراد أو الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

**أ- مستوى الإدارة العليا:** حيث يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

**ب- مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري، والكشف عن سلوكياته ومشكلاته، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

ج- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية. (الفتاح، 2022، صفحة 7)

ثالثا: إدارة موارد بشرية فعالة أو نجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

رابعا: الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات. (برزوق، 2021، صفحة 45)

#### 4. الإطار الميداني للدراسة:

تم تخصيص هذا العنصر كمحاولة نهدف من خلالها التعرف على الدور الذي يقوم به التدريب في المؤسسة، مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها هذا النظام في موضوع تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية في شركة أشغال الطرق بولاية البلدية حول فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية.

#### 1.4. التعريف بميدان الدراسة (شركة أشغال الطرق لولاية البلدية) :

تقع شركة أشغال الطرق لولاية البلدية في 06 " شارع أحمد زبانه بالبلدية " وهي تعتبر شركة محلية، وقد تأسست برأس مال 10.000.000.00 دج ليصبح حاليا رأس مالها ( سنة 2023 ) بـ 27.840.000.00 دج، ويبلغ عدد عمالها 196 (عامل) موزعين على النحو التالي:

— 35 عامل يمثلون العمال الإداريون.

— 65 عامل يمثلون العمال التقنيون.

— 96 عامل يمثلون العمال المطبقين أي اليد العاملة.

كما يمكننا تحديد أبرز مهام شركة أشغال الطرق لولاية البلدية فيما يلي:

شركة أشغال الطرق لولاية البلدية لها عدّة مهام تقوم بها منها الأساسية ومنها الثانوية:

أولا: المهام الأساسية:

والمتمثلة في ترميم وتسوية الطرقات، تهيئة طرق جديدة، شق وتعبيد وصيانة الطرقات.

ثانيا: المهام الثانوية:

والتي تتمثل في إنتاج خرسانة الزيت الحراري والبارد، كراء الشاحنات والآلات الإنتاجية.

## 2.4 الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة:

### 1.2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تضم شركة الأشغال العمومية لولاية البلدية 196 عاملا وذلك بكل مستوياتهم، وعليه تم الاعتماد على عينة عشوائية حيث قمنا بعملية سحب عشوائي لعناصر العينة ( الأفراد)، وهذا تفاديا لكل تحيز وحياد في الموضوعية، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر ب 35 فرد يمثل بنسبة 17.85 % من عدد العمال الإجمالي ( 196 عامل ) على مستويات مختلفة من التعليم.

### 2.2.4 أداة الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، بحيث قُمنّا بتحديد محاوره ومن ثم أبعاده والتي انقسمت إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة ( السن، المستوى الدراسي، الدخل الشهري....)، وتم تحديد مستويين للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي ( نعم ، لا ).

**القسم الثاني:** يحتوي على أسئلة خاصة شملت علاقة التأثير الموجودة بين متغيري الدراسة المتمثلين في التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وتم تحديد ثلاث مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي ( نعم ، لا، أحيانا ).

### 3.2.4 عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تم من خلال هذا العنصر تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم إدراجها كالتالي:

**أولا: نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:**

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تباينه وتجانسه.

وبهذا قمنا بتبويب البيانات الشخصية لأفراد العينة وذلك بوضعها في جداول إحصائية.

**الجدول رقم 01 : يمثل جنس العينة المدروسة**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42,86 %	15	ذكر
57,14 %	20	أنثى
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال الجدول رقم 01 والذي يتناول متغير الجنس فإن البيانات الإحصائية توضح أن 15 % فرد بنسبة 41.86 % يمثلون الذكور من مجتمع البحث، و 10 فرد بنسبة 53.14 % الذين يمثلون الإناث.

**الجدول رقم 02: يمثل سن العينة المدروسة**

النسبة المئوية	التكرار	السن
34,28 %	12	أقل من 30
40 %	14	من 30 إلى 40
17,14 %	06	من 41 إلى 50
8,58 %	03	أكثر من 50
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 01 المتعلق بمتغير السن يتبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 40 % يتراوح سنهم ما بين 30 و 40 سنة، تليها نسبة 34,28 % للذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تليها نسبة 17,14 % يتراوح سنهم ما بين 41 و 50 سنة، وفي الأخير نسبة 8.58 % الذين سنهم يفوق 50 سنة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

**الجدول رقم 03: يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة**

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
25,7 %	09	أعزب - عزباء
62,88 %	22	متزوج - متزوجة
8,57 %	03	أرمل - أرملة
2,85 %	01	مطلق - مطلقة
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

## استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة

### - دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق لولاية البلدية ( الجزائر ) -

من خلال المعطيات الواردة في الجدول 03 الذي يتضمن متغير الحالة العائلية نجد بأن أغلب أفراد العينة بنسبة 62,85 متزوجون، وتليها بنسبة 25,7 % عزاب، وتليها بنسبة 8,57 % أرامل، تليها في الأخير بنسبة 2.85 % مطلّقين، من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم العمال في مجتمع البحث هم متزوجون.

#### الجدول رقم 04: يمثل المستوى الدراسي للعينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
51,42 %	18	ثانوي
37,14 %	13	ليسانس
11,44 %	04	ماستر
00 %	00	دكتوراه
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 04 الذي يتناول المستوى الدراسي يتبين أن 18 فرد بنسبة 51,42 % لديهم مستوى ثانوي ، 13 فرد بنسبة 37,14% لديهم مستوى ليسانس، أفراد بنسبة 11.44 % لديهم مستوى ماستر، كما نلاحظ أن نسبة العاملين الذين لديهم مستوى دكتوراه هي منعدمة، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تملك موارد بشرية مؤهلة علميا ذوي كفاءات، وهذا من أجل التسيير الأفضل وأن معظم العمال مثقفون.

#### الجدول رقم 05: يمثل الدخل الشهري للعينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
8,57 %	03	أقل من 25.000 دج
60 %	21	ما بين 25.000 و 35.000 دج
22,86 %	08	ما بين 35.000 و 50.000 دج
8.57 %	03	أكثر من 50.000 دج
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول 05 الذي يتضمن متغير الدخل الشهري نجد أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60 % يتراوح دخلهم ما بين 20.000 و 35.000 دينار جزائري، وتليها نسبة

22.86 % للذين يتراوح دخلهم ما بين 25.000 و 50.000 دينار جزائري، وتليها نسبتين متعادلتين للدخل تقدر ب 8.57 % للذين لهم دخل أقل من 20.000 دينار جزائري، ودخل أكثر من 50.000 دينار جزائري، من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية عمال مجتمع البحث لهم دخل متوسط على العموم.

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة - فقرات الاستبيان :-

تم القيام بتحليل نتائج الإستبانة والتي تمثلت في دراسة العلاقة التفاعلية بين التدريب وتنمية الموارد

البشرية وأثر ذلك في المنظمة محل الدراسة وسنوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يمثل نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة	الرقم
85,71 %	30	نعم	هل تؤثر العملية التدريبية في تفعيل أداء العامل في المؤسسة ؟	01
8,57 %	03	لا		
5,72 %	02	أحيانا		
100 %	35	المجموع		
94,30 %	33	نعم	هل للتدريب دور في رفع كفاءة المؤسسة ؟	02
2,85 %	01	لا		
2,85 %	01	أحيانا		
100 %	35	المجموع		
11,43 %	04	نعم	هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية للعاملين في تصميمها للبرامج التدريبية؟	03
85,71 %	30	لا		
2,86 %	01	أحيانا		
100 %	35	المجموع		
94,28 %	33	نعم	هل تنمية الموارد البشرية من حيث إكسابها مهارات وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية، يحقق فعاليتها داخل المؤسسة ؟	04
00 %	00	لا		
5,72 %	02	أحيانا		
100 %	35	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال أجوبة أفراد العينة على العبارة رقم 01 يتضح لنا أنه بنسبة 85,71 % أجابوا "بنعم"

بأن العملية التدريبية تؤثر في تفعيل أداء العامل في المؤسسة، ومن جهة أخرى أجاب أفراد العينة بإجابة

"لا" بنسبة 8,57 % ، وبنسبة 5,72 % كانت إجاباتهم بـ " أحيانا" ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية أفراد العينة مقتنعون بأن العملية التدريبية تؤثر في تفعيل أداء العامل في المؤسسة.

وبخصوص الإجابات على العبارة رقم 02 يتضح لنا أنه بنسبة 94,30% أجابوا " بنعم " بأن للتدريب دور في رفع كفاءة المؤسسة، ومن جهة أخرى أجاب أفراد العينة بنسبة 2,85 % بإجابة " لا"، وبنفس النسبة 2,85 % أجابوا بإجابة " أحيانا" ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية أفراد العينة مقتنعون أن التدريب له دور في رفع كفاءة المؤسسة.

من خلال المعطيات والإجابات الواردة في العبارة رقم 03 يتضح لنا أنه بنسبة 85,71% أجابوا بـ " لا " بمعنى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية للعاملين في تصميمها للبرامج التدريبية، ومن جهة أخرى أجاب بنسبة 11,43 % بإجابة " نعم"، وأجابوا بنسبة 2,86% بإجابة " أحيانا" ، وعليه نستنتج أن معظم أفراد العينة صرحوا بأنه عند قيام المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية فهي لا تدرس ولا تراعي الاحتياجات التدريبية لعمالها قبل قيامها بذلك.

أما بخصوص العبارة رقم 04، يتضح لنا أنه بنسبة 94,28% أجابوا " بنعم " بأن المهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال الدورات التدريبية تحقق فعاليته داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى أجاب بنسبة 5,72 % بإجابة " أحيانا" ، ولم يجيبوا بإجابة " لا"، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع البحث موافقون على أن تلقي الفرد للخبرات واكسابه للمهارات من خلال الدورات التدريبية يحقق له الفعالية داخل المؤسسة.

## 5. مناقشة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق وبعد الفحص الإحصائي والميداني الذي قُمننا به والذي استطعنا من خلاله

للوصول إلى نتائج تؤكد لنا صحة الفرضيات من عدمها بحيث تبين لنا أن:

**الفرضية الأولى:** والتي تقول " إن مراعاة تغيرات وتطورات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يساهم في نجاح استراتيجية التدريب"، بأنها صحيحة وهذا ما نلمسه في نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية وخاصة في العبارات الأولى و الثانية و الرابعة من الجدول رقم 06.

أما بخصوص **الفرضية الثانية:** والتي تقول " أن شركة أشغال الطرق لولاية البليدة تحتم بالتحديد المناسب والدقيق للاحتياجات التدريبية بهدف زيادة فعالية البرامج التدريبية مما يساهم في تلبية حاجات الفرد في المؤسسة"، بأنها خاطئة وهذا ما تثبته نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية في العبارة الثالثة بحيث أن أغلب إجابات أفراد العينة تنفي ذلك، مما يؤكد بأن إدارة المؤسسة لا تدرس ولا تراعي الاحتياجات التدريبية لعمالها عند قيامها بتصميم البرامج التدريبية.

## 6. خاتمة:

في ختام هذه الدراسة سواء في جانبه النظري أو في الجانب الميداني الذي قمنا به في شركة أشغال الطرق بولاية البليدة، اتضح لنا أن المؤسسات الرائدة تنظر وتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، وتعتبر أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق الأهداف والبقاء والنمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية.

ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والسعي لزيادة معارفهم من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أدائهم لتقوية نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف، من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة أشغال الطرق لولاية البليدة وبعد تحليل نتائج الاستبيان، تبين لنا أن مستوى تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة متوسط، ويرجع ذلك إلى أن

مستوى كل من توظيف، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم أداءها هو متوسط، وقد يرجع ذلك إلى المقدرّة المتوسطة للمؤسسة في تفعيل العنصر البشري فيها والرفع من كفاءته.

وفي الأخير يمكننا القول على أن لعملية التدريب دور كبير في تنمية الموارد البشرية بحيث أن تحقيق النجاح يعود لقدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية، وتلك الكفاءات التي يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات عالية المستوى، فالحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات تنمية عناصرها البشرية وتطويرها بحيث تستخدم المؤسسة عدة أساليب من بينها نظام التدريب والذي يعتبر عاملاً أساسياً يهدف لتفعيل الموارد البشرية المتاحة.

### نتائج الدراسة:

أما بخصوص نتائج الدراسة فتم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- تهدف استراتيجية تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة بما يناسب طبيعة الأعمال الموكلة لهم، ويحسن ويطور مهاراتهم وقدراتهم وأدائهم مما يرفع من مستوى فعاليتهم.
- التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية من قبل المؤسسة يزيد من فعالية البرامج التدريبية ويساعد في تنمية الموارد البشرية من خلال تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم.
- التدريب دافع للمنافسة بين أفراد المؤسسة وهذا ما يساعد في تكريس ثقافة المشاركة.
- إن مراعاة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة عللاً سبباً المثال وليس الحصر المتغيرات التكنولوجية يمكن أن يحقق نجاحاً وتحسيناً جيداً وفعالاً للبرامج التدريبية.

- إن إدارة شركة أشغال الطرق لولاية البلدية لا تهتم بشكل جيد للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية عند قيامها بتصميم البرامج التدريبية وهذا ما يؤثر سلبا في نتائج البرامج والدورات التدريبية وعدم استغلالها أفضل استغلال.

### الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات بحيث أن تجسيدها يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمات بصفة عامة وشركة أشغال طرق لولاية البلدية بصفة خاصة، والتي تتمثل فيما يلي:

- على المؤسسة أن تسعى لتغيير مفهوم التدريب لدى بعض العمال الذين يعتبرونه عملية روتينية، وهذا ما لاحظناه في الجانب الميداني.

- يجدر بالمؤسسة أن تقوم بتحسيس العاملين بأهمية التدريب، وضرورة الاهتمام به وذلك لدوره الفعال في تنميتهم.

- على الجهات المسؤولة عن التدريب أن تهتم بالجوانب المعنوية للعمال وتراعي ورغباتهم واقتراحاتهم وأن تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية عند صياغة وتصميم البرامج التدريبية، وهذا ما لاحظنا غيابه في التربص الميداني بالشركة.

- على المؤسسة أن تسعى إلى انتهاج أساليب مختلفة في التدريب كأن تعتمد على التدريب خارج المؤسسة لما له من أثر كبير على دافعية وأداء العاملين.

### 7. قائمة المراجع

- 1) باسم الحمري. (2008). *التدريب الفعال*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 2) راوية حسين. (2005). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- (3) عبد الرفيق برزوق. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة - دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ( الجزائر ) - .مجلة دفاتر بوادكس، 10(02)، 41-56.
- (4) عمار بن عيشي. (2011). اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم إدارة الأفراد العاملين. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (5) فيصل حسونة. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (6) مدحت أبو النصر. (2014). إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- (7) مشيكل إلياس عبد الفتاح. (2022). التدريب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا ( دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا-جيزي-). مجلة دفاتر بوادكس، 11(02)، 1-20.
- (8) كرزازي حنان. (31 ديسمبر، 2023). أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين (دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر). مجلة دفاتر بوادكس، 12(02)، 58-78.