



## دراسة إحصائية لأثر تدريب الفريق على أداء الموارد البشرية في مجال الأعمال-حالة المؤسسة

### الوطنية للنسيج فرع تلمسان MANTAL

## *Statistical Study Of The Impact Of Team Training On The Performance Of Human Resources In The Field Of Business - The Case Of The National Textile Corporation, Tlemcen Branch Mantal*

عماري عبد القادر

جامعة تلمسان،

الجزائر

harem\_om@yahoo.fr

حليمي وهيبة\*

مخبر POLDEVA، جامعة تلمسان،

الجزائر

wahiba.halimi@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2022/04/22

تاريخ القبول: 2022/02/23

تاريخ الإرسال: 2022/01/08

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بتدريب الفريق في مجال الأعمال عامة وفي المؤسسة الوطنية للنسيج فرع تلمسان منطال على وجه الخصوص، حيث كانت الإشكالية إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تدريب الفريق على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنسيج فرع تلمسان منطال؟. يالإنعتماد على الاستبيان لجمع المعطيات الذي تضمن محورين أساسيين هما: التدريب وأداء الموارد البشرية حيث بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وقيامنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة تم التوصل إلى جملة من النتائج من أبرزها: أن التدريب هو عنصر فعال وركيزة أساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الفريق وأداء الموارد البشرية

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية . تدريب الفريق، مجال الأعمال، مؤسسة منطال، الاختبارات الإحصائية.

### Abstract :

This study aims to introduce the training of the team in the field of business in general and in the National Textile Corporation Tlemcen Mantal branch in particular, where the problem was to what extent can the training of the team affect the performance of human resources in the National Textile Corporation Tlemcen Mantal branch? Relying on the questionnaire to collect data, which included two main axes: training and human resource performance, after analyzing the data using the SPSS program and performing the necessary statistical tests, a number of results were reached, the most important are: that training is an effective element and a fundamental pillar in developing and rationalizing the performance of the workforce, There is a significant statistically significant correlation between team training and human resource performance

**Key Words:** HR performance. Team training, business field, Mantal Foundation, statistical tests.

**JEL Classification:** M12, M1.

\* مرسل المقال: حليمي وهيبة (wahiba.halimi@univ-tlemcen.dz)



## المقدمة:

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية. وان العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة، لأنه المسؤول عن استخدام وتوضيح هذه العناصر بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، لذلك فإنه يتطلب الاهتمام به ورعايته وذلك من خلال تنميته، وإعداده، و تحفيزه لتحقيق الفعالية في المؤسسة، وهناك عدة أساليب لتحسين أداء الموارد البشرية لعل أهمها التدريب. حيث تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به وبالاعتماد على الأسلوب العلمي وتطبيقه وذلك في ظل التغييرات التكنولوجية والإقتصادية والتسييرية التي تعرفها البيئة، وباعتباره أنه يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنميتهم، وتحتل هذه العملية جزء كبير من اهتمام القيادات الادارية ومسؤولي الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم. مما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنسيج فرع تلمسان منطال؟. للإجابة عن إشكالية البحث تمت صياغة مجموعة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع هذه الدراسة، وإعتامادا على الأدبيات المرتبطة بها ومن خلال المتغيرات المتعلقة بها قمنا باقتراح فرضيات قصد إعطاء بعد علمي وأكاديمي لها التي سيتم فحصها واختبارها في الجانب التطبيقي لدراستنا والمتمثلة في:

1- إهتمام مؤسسة منطال (تلمسان) بالتدريب عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ؛

2- توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية  $\alpha=5\%$ .

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده و مناقشة إشكاليته و التحقق من فرضياته ثم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري و التطبيقي وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة منطال(مجتمع الدراسة كما يصطلح عليه أيضاً إسم المجتمع الإحصائي (عبد الرزاق عزوز، 2010)) والاستعانة بأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان. إختيار عينة الدراسة تم بصفة عشوائية خاصة وأنها تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا الميدانية، وعلى هذا الأساس فقد وُجِعَ الإستبيان على إطارات عليا الممتلة بمسؤولين من مديرين عامين، وإطارات وسطى المتشككين من مديرين فرعيين ورؤساء مصالح، وإطارات تسيير الذي يضم مشرفين. لتحليل المعلومة تم الإستعانة بالإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة منطال قصد جمع بيانات جديدة وإستخدامها عند بناء إستبيان.



## I. الأدبيات النظرية لتأثيرات تدريب الفريق على أداء الموارد البشرية

### 1. أداء الموارد البشرية:

يحظى موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارًا ومؤشرًا أساسيًا للتقدم الاقتصادي والإداري معًا.

**1.1 مفهوم أداء الموارد البشرية** يستخدم مصطلح الأداء على واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد، ومن بين تعريف أداء الموارد البشرية نذكر: "عرفه نيكولاس على أنه نتائج السلوك، وكما يعرف السلوك على أنه النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائجه فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية تختلف كما كانت عليه قبل ذلك السلوك." (عبد الباري إبراهيم درة، 2003) التعريف الثاني: إنطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه إنجاز عمل ما، يعرف أداء الموارد البشرية بأنه قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الإتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب J.chevalier وآخرون إلى أن إنتاج المؤسسة الإجمالي ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كالعامل، رأس المال ... أما الأداء فينتج مباشرة من العمل ومنه سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله...

**2.1 أهمية أداء الموارد البشرية** إن أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات يعد إنعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له إنعكاس شخصي عليه و يتمثل ذلك في: إن الأداء من وجهة نظر الفرد يرتبط بأحدى الحاجات الأساسية له وهي إثبات ذاته والإستقرار في عمله؛ إن الأداء يعتبر مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً؛ في المستقبل وبهذا فالواجب على كل فرد أن يوجه إهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لإرتباطه بمستقبله الوظيفي؛ إهتمام كل فرد بأدائه لعمله واجب نظرًا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبوات وما في حكمها مقابل هذا الأداء وذلك بشرط لا بد من توفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء. إن اهتمام الفرد بأدائه وعندما يعمل على تنميته ورفعته سوف يتمكن من تحقيق أهداف مرتبطة به وهذه الأهداف هي الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (علي يونس ميا، 2009)

### 2. تقييم أداء الموارد البشرية :

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء.

### 1.2 تعريف تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية من خلال التعريفات التالية:

-عرف الدكتور كامل بربر تقييم أداء الموارد البشرية أنه " عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. (نوري منير، 2010)



- كذلك يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية قياس مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجر ومدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم والأهداف المطلوبة منهم. (باباه ولد سيدن، 2010)

**2.2. طرق تقييم أداء الموارد البشرية** إن تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر عملية هامة في إدارة الموارد البشرية، ولقد تعددت طرق وأساليب ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها: **طريقة قائمة المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، حيث تشير كل فقرة إلى صفة أو سمة إيجابية أو سلبية، يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقوم من تأشير القائمة، نقارن النتائج السلبية والإيجابية، فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على الأداء الإيجابي للموظف، والعكس صحيح. **طريقة الوقائع المهمة:** تهتم هذه الطريقة بالتركيز على الأحداث والوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعكس النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وطرق تعامل الموظف مع هذه الأحداث والوقائع، وبموجب هذه، الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة، تحدد مصير أداء الموظف. **طريقة الترغيب:** بكوجب هذه الطريقة يضع المشرف قائمة إسمية ترتيبية بحسب مستوى كفاءة الأفراد، حيث يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، في حين يوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى المشرف قائمة بحسب الكفاءة من الأعلى إلى الأسفل، وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة التطبيق، في حين يعاب عليها أنها لا تسمح للمشرف بوضع أكثر من موظف في مرتبة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية. **طريقة التوزيع الاجباري:** تعتمد هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون محتوى أو عدد محدد من الموظفين تحت التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقوم التمييز بين العاملين الخاضعين للتقييم، و تمتاز بالسهولة والبساطة، وعاب عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموارد البشرية. **طريقة الادارة بالأهداف:** بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه عن طريق ما حققوه من نتائج، بغض النظر عن سلوكهم وتصرفاتهم وطريقة عملهم، مقارنة مع الوقت المستغرق في تحديد الأهداف. (طلال نصير، 2011)

**3.2. معايير تقييم أداء الموارد البشرية** إن تقييم أداء الموارد البشرية يهتم بثلاث جوانب أساسية إنطلاقا من هذه الجوانب يتم تحديد المعايير، المعايير المتعلقة بالخصائص الشخصية: وهي المزايا والصفات الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ( الولاء، الإخلاص، الإنتماء)؛ المعايير المتعلقة بالسلوك: وهي مجموع الممارسات التي تنبع من الفرد أثناء أداء مهامه فتشير إلى النواحي الجيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المبادرة... المعايير المتعلقة بالنتائج: وهي مجموع ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من خلال الإنجازات وتحقيق الأهداف المطلوبة تماشيا مع التكلفة، الجودة، الوقت، العائد.

### 3. دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:

إن المنظمة تعتبر التدريب نشاطا توليه إهتماما كبيرا وذلك لأنه يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل وعن طريقه يزود الفرد بمعارف ومهارات جديدة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، فإن التغيرات التي تعيشها المنظمات في



وقتنا الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات من أجل تحقيق ما تطمح اليه المنظمات، فأصبح عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، ولا يكفي أن تقوم المنظمات باعتبار الموظفين وتعيينهم بل يجب اعدادهم وتنمية قدراتهم ومساعدتهم في اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء الأعمال وتواجد تأثيرات متعددة للتدريب على أداء الموارد البشرية ومن أهمها: تطوير اتجاهات الأفراد وتقوية العلاقات الانسانية؛ تحسين الأداء كميًا ونوعيًا ورفع المستوى؛ تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة؛ يوعي المورد البشري بأهمية التدريب مما يكسبهم القدرة عن البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل. (علي يونس ميا، 2009).

## II. الأدبيات التطبيقية:

### 1. الدراسة الأولى:

تطرق الباحث (جري عبد الحكيم ، 2018) خلال معالجته لدور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية للأداء المستدام وجوانب مساهمة التدريب والتحفيز في تعزيزه. إشمتمل مجتمع الدراسة على مجموعة من العمال يمثلون المستويات الإدارية الثلاث للمؤسسات محل الدراسة ، وهذا من أجل الوقوف على اختلاف وجهات النظر ، ثمثل مجتمع الدراسة في 1634 موظف ، في حين إشمتملت عينة البحث على 311 موظف تم إختبارهم عن طريق: الإستمارة، المقابلة، الملاحظة. و توصل إلى إثبات صحة الفرضية (يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة). التي وضعت لغرض معالجة إشكالية (ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟) هذا البحث عن طريق تحليل النتائج الإحصائية لدراسة الحالة؛ تتوفر المؤسسات المدروسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية من أجل الرفع من كفاءة العمال، وتنمية مهاراتهم؛ في إطار سعي المؤسسات المدروسة لتوفير بيئة عمل ملائمة، فهي تحرص على تصميم برامج تدريبية تتعلق بالصحة والسلامة المهنية؛ تقوم المؤسسات المدروسة بتوفير فرص التدريب للجميع وفي كافة المستويات؛ إن ما يعاب على المؤسسات المدروسة أنها لا تعتمد كثيرا على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب، وهو ما يجعل العامل لا يكتسب مهارات أخرى خارج إطار عمله.

### 2. الدراسة الثانية:

عالج الباحث (بوعريوة الربيع، 2007) الإشكالية: ما هي ماهية التدريب، ومختلف مراحلها، وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟ من خلال تحليل ودراسة سياسة التدريب في المؤسسة بالاعتماد على الإستبيان. توصل إلى إثبات الفرضية الأولى حيث أن أغلب العمال يؤكدون على أهمية التدريب في مواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية؛ إلى أن التدريب عامل مهم ومحفز في زيادة الإنتاجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛ أسفرت نتائج الاستبيان على أن التدريب يساهم في الحفاظ على المعدات، ويحسن من جودة المنتج، ويقلل من الخطأ في العمل



وبحسن نوعيته، وبالتالي فهو يحقق التنمية داخل المؤسسة؛ تقوم عملية التدريب على الإستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات؛ يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات؛ تمر عملية التدريب على ثلاث مراحل: تحديد الإحتياجات، التنفيذ، التقييم.

### 3. الدراسة الثالثة:

حاولت الباحثة (حريق خديجة، 2011) التعرف على موقع التدريب في إدارة الجودة عن طريق تحليل الاستبيان. و توصلت إلى أن إدارة جودة الشاملة تعتمد على التحسين المستمر، وإحتمال التغيرات التي تطرأ في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، هذا ما يسهل في الوصول إلى رغبات وإحتياجات الزبائن وبالتالي تضمن رضاهم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛ الإهتمام بالموارد البشري يعتبر استثمار يجب الاعتناء به، وتنميته عن طريق التدريب وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛ جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، لأنها مؤهلة وتضمن الإبداع والإتقان وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة؛ المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب، إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة لأن التدريب يعتمد على التحسن المستمر ويتمشى مع تحقيق رغبات وإحتياجات الزبائن وبالتالي اكتساب الثقة بمنتجات المؤسسة وضمان الوفاء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛ مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا المتدرب نفسه؛ تتوصل المؤسسة من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية؛ على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة وإختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.

### 4. الدراسة الرابعة:

تبلورت إشكالية البحث (تابتي سامي، 2009) في كيف يمكن تصميم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية؟ وتكونت عينة هذه الدراسة من 45 طبيب، ومن خلال الاستبيان الذي إعتمد عليه الباحث، وتم تحليل النتائج ومعالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS. حيث تم إثبات أن التدريب يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتصلة في تحسين وتنمية المعارف والمهارات؛ تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشكل الأداء وذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية؛ للتدريب أهداف اقتصادية وإنتاجية، غير أن التأكد من تحقق هذه الأهداف يتطلب عملا تطبيقيا مكلفا نوعا ما وعادة لا يكون ذلك في متناول جميع المؤسسات؛ بالنسبة الأهداف التدريبية الاجتماعية يمكن القول أن التدريب إما أن يكون أداة في إدارة الموارد البشرية، وإما أداة لتحسين مناخ العمل، أو الاثنين معا فهو يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة ويمكن استخدامه كأداة للتحفيز؛ ضرورة استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب مثل أسلوب تدريب الجماعة؛ يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية بالمركز الإستشفائي المدروس في هذا البحث؛ يجب وضع نظام تحفيزي خاص بالأطباء، وذلك من أجل رفع نسب مشاركتهم في البرامج التدريبية وخاصة البرامج التدريبية الداخلية.



### 5. الدراسة الخامسة:

تطرت الباحثة (فضلون الزهراء، 2018) في هذه الدراسة إلى إطار نظري، وإطار تطبيقي، فالإطار النظري إشتمل على دراسة تفصيلية تحدثت فيها على التدريب المهني والموظف الإداري، ومختلف الجوانب المتعلقة بالإطار العام لموضوع الدراسة أما الجانب التطبيقي فاشتمل على دراسة حالة تعلقت ميدانياً بجميع كليات جامعة العربي بن مهدي أم البواقي وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانياً. خلال الدراسة الميدانية إستخدمت الباحثة إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة من الإداريين قدرت بـ 68 موظف إداري من جميع الكليات. توصلت الباحثة من خلال الدراسة الإحصائية لنتائج الإستبيان والدراسة النظرية للجزء الأول من البحث إلى وجود دور متوسط الدرجة بمساهمة الجامعة في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين؛ محدودة التدريب المهني للموظفين؛ التدريب والتأهيل عنصرين أساسيين في زيادة الإنتاجية.

### 6. الدراسة السادسة:

قدمت الباحثة (ليلي بوحديد، 2015) مفهوم عن أداء الموارد البشرية وتطرت كذلك إلى تدريب الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة وهذا من الناحية النظرية أما من الناحية التطبيقية فأبرزت دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة وهذا من خلال دراسة حالة المؤسسة الإسمنت بياتنة خلال الفترة 2011-2013. خلال هذه الدراسة الميدانية إستخدمت الباحثة أداتين أدة المقابلة مع مدير المؤسسة وكذلك العمال والتي أجريت لـ 149 عامل خضعوا للتدريب من بين 475 عامل إجمالي بالمؤسسة في سنة 2013 وأداة الملاحظة المباشرة لمكان العامل. النتائج: إعتقاد مؤسسة الإسمنت بياتنة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة أو خبرة مواردها البشرية؛ تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة؛ زيادة عوائد المؤسسة بعد تدريب العامل وأصبح يبدع ويتقن في عمله؛ دخول المؤسسة في السوق بدون عوائق وهذا بزيادة الكفاءة الإنتاجية.

### 7. الدراسة السابعة:

قام الباحث (بابا عبد القادر، 2009) في معالجته لإشكالية (ما دور تدريب الموظف في تعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات؟، ما دور شمولية المادة التدريبية في تعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة؟، ما دور تنوع المادة التدريبية في تعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة؟) هذا البحث بتقسيم بحثه إلى جانبين جانب أول تناول الدراسة النظرية وهذا من خلال التطرق للمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث كمفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم التدريب وأهميته أما الجانب الثاني فخصه الباحث إلى الدراسة التطبيقية ولتي تعلقت بضريبة الدخل والمبيعات في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من 1590 موظف من مختلف المستويات وقام الباحث بسحب عينة عشوائية تمثل 16% من مجتمع الدراسة أجريت عليهم الدراسة عن طريق الاستبيان وتم معالجة النتائج عن طريق برنامج SPSS. النتائج: إثبات صحة الفرضية الأولى بوجود ذات دلالة إحصائية بين الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات



ومعارف وقدرات وهذا عن طريق إستعمال المنهج الإحصائي الذي أثبت صحة هذه العلاقة؛ وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛ وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة؛ التدريب يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية بسهولة تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل، إمتلاك القدرة على الإبداع، تعزيز الإحتياجات من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

### 8. الدراسة الثامنة:

من اجل تحقيق أهداف هذا البحث قام الباحث (علي تايه مسعود، 2012) بتقسيم هذا العمل إلى أربعة فصول جاء الفصل الأول مختصا بمنهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فكان مهتما بمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع التدريب، في حين جاء الفصل الثالث مهتما بمناقشة وتحليل المتغير الثاني لموضوع البحث وهو القيادة الإدارية، أما الفصل الرابع فتعلق بالجانب التطبيقي للبحث وذلك بتحليل العلاقة الترابطية بين التدريب وبناء القدرات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وتعلق الجانب النظري بدراسة حالة لشركة الصناعات الكهربائية، ومن أجل إثراء موضوع البحث بالمعلومات الكافية قام الباحث بالإعتماد على الأساليب والأدوات التالية: المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة؛ سجلات الشركة المبحوثة والتقارير الشهرية والسنوية لقسم التدريب؛ إستمارة الإستبيان: أداة رئيسية لجميع المعلومات. النتائج: إثبات صحة النموذج الإفتراضي بعد تحليل معمق لنتائج الدراسة النظرية والتطبيقية معا، باستخدام أدوات التحليل والبحث العلمي؛ أوضحت النتائج التطبيقية أن الشركة المبحوثة تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية، وهذا ما يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة المبحوثة؛ تركز الخطة التدريبية للشركة على تدريب وتطوير الكوادر الحديثة؛ التدريب يمارس تأثير فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية، وهناك علاقة ترابط قوية بينهما؛ البرامج التدريبية تساهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين، خاصة بالنسبة للمهندسين والفنيين.

### 9. الدراسة التاسعة:

استطاعت الباحثة (باسمة علي حسن أبو سلمية، 2007) من خلال هذا العمل إعطاء القدر الوافر من المعلومات وهذا من خلال استعمالها للمنهجين الوصفي والتحليلي. فيما يخص دراسة الحالة فقد هدفت إلى الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب "الأونروا" في غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتب "الأونروا" والبالغ عددهم 430 موظف، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب 172 موظف بنسبة 40٪ من مجتمع الدراسة ، وهذا من خلال استخدام الاستبيان كأداة لهذا البحث، وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي، ووصل معدل الاستجابة إلى 82٪ أي بعدد 140 موظف. النتائج: التدريب وسيلة تطوير الذات وتنمية المهارات، مما يؤكد على فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية؛ أهداف التدريب واضحة ويتم تحديدها في ضوء الإحتياجات





التدريبية ، وتناسب مع الاحتياجات الفعلية؛ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة؛ يحتاج نجاح التدريب إلى مدربين مؤهلين، بناء على نوعية البرنامج التدريبي.

### 10. الدراسة العاشرة:

إستهلت الباحثة (نرمان عدنان شوكي، 2016) هذا البحث بعد التقديم ووضع الإشكالية والفرضيات، بالجانب النظري والذي تحدثت فيه عن الدراسات السابقة ثم تطرقت إلى مكتسبات تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أما الجانب الثاني فخصصته لدراسة ميدانية لشركة عامة لصناعة الكابلات. خلال الدراسة الميدانية قامت الباحثة بعد اختبار عينيه عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 270 عامل بتوزيع استمارة الإستبيان وتم استعادة 261 إستمارة وتم تحليل النتائج باستعمال الأساليب الإحصائية وعلجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. النتائج: بعد تحليل ومعالجة النتائج توصلت الباحثة إلى أن مكتسبات تدريب الموارد البشرية تتأثر بالمتغيرات الديمغرافية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى؛ رفضت الفرضية الثانية، فرضية النفي والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود ارتباط قوي ودال إحصائيا بين مكتسبات التدريب ومستوى الأداء التنظيمي؛ وجود علاقة ارتباط قوية بين مكتسبات تدريب الموارد البشرية ومستوى الأرباح في المنظمة؛ مكتسبات تدريب الموارد البشرية تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي؛ مكتسبات تدريب الموارد البشرية تتأثر بالمتغيرات الديمغرافية جميعها.

### III. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنسيج فرع تلمسان MANTAL

#### 1. أساليب وأدوات التحليل الإحصائي:

تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية والفرعية بقصد الوقوف على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فإنه يمكننا ترميز متغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة لها مثلما يوضحه الجدول التالي.

#### الجدول 01: ترميز لمتغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة.

أرقام العبارات المقابلة	الإسم	متغيرات البحث
Q1_Q8	Training	التدريب المتغير المستقل الرئيسي
Q1_Q2	Coach	المدرسين المتغير المستقل الفرعي الأول:
Q3_Q5	Apprentice	المتدربين المتغير المستقل الفرعي الثاني
Q6_Q8	Program	برامج التدريب المتغير المستقل الفرعي الثالث
Q9_Q16	Rh	أداء الموارد البشرية المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 2. تحليل وتفسير نتائج تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

1.2. قياس جودة أداة الدراسة من أجل الوقوف على كيفية قياس متغيرات الدراسة لابد من الوقوف على عدة نقاط:



أ. صدق أداة الدراسة (Reliability) المقصود بصدق الإستبانة التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الإستبانة من خلال ما يلي:

### 1.1. نتائج الإتساق الداخلي للجزء الأول لإستبانة الدراسة (التدريب)

أ. 1.1. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الأول لإستبانة الدراسة يوضح الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للمحور الأول "المدرين" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 05\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الأول من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### الجدول رقم 02: معامل الارتباط لفقرات المحور الأول (المدرين) لإستبانة الدراسة

المجال الأول: المدرين	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
1_ لتسهيل عملية التدريب يقوم المدرين بتحفيز العمال .	0.933**	0.000
2_ للمدرين دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب .	0.842**	0.000

\*\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 1\%$ )

المصدر: من إعداد الباحثين. إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

أ. 1.2. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثاني لإستبانة الدراسة يوضح الجدول رقم 03 معامل الارتباط بين لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للمحور الأول "المتدربين" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 5\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الثاني من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه .

### الجدول رقم 03: معامل الارتباط لفقرات المحور الأول (المتدربين) لإستبانة الدراسة

المجال الثاني: المتدربين	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
3-التدريب المستمر والمكثف يساعدني على تأدية مهامي بسهولة.	0,631**	0.000
4-الخضوع للتدريب يشعرني بالإستقرار في وظيفتي.	0.754**	0.000
5- الخضوع للتدريب عند وجود نقص في الأداء يساعد.	0.515**	0.001

\*\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 1\%$ )

المصدر: من إعداد الباحثين. إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

أ. 1.3. نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثالث لإستبانة الدراسة يوضح الجدول رقم 04 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث للمحور الأول " برامج التدريب " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 5\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الثالث صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.



### الجدول 04: معامل الارتباط لقفرات المحور الأول (برامج التدريب) لإستبانة الدراسة

القيمة الإحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Speaman	المجال الثالث: برامج التدريب
0,000	0,797**	6- يساهم التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء.
0,000	0,743**	7- يحقق التدريب الأهداف الموضوعية للأجله
0,000	0,829**	8- يساعد التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 1\%$ )

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

2. أ. نتائج الإتساق الداخلي للجزء الثاني لإستبانة الدراسة (أداء الموارد البشرية) يوضح الجدول رقم 05 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني "أداء الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 5\%$ ) وبذلك يعتبر الجزء الثاني من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### الجدول 05: معامل الارتباط لقفرات الجزء الثاني (أداء الموارد البشرية) لإستبانة الدراسة

القيمة الإحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Speaman	الجزء الثاني أداء الموارد البشرية
0,000	0,719**	9- إدارة الموارد البشرية تشجع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات .
0,000	0,611**	10- تحرص المؤسسة على تنمية مهارات الفريق عن طريق التدريب الجماعي
0,000	0,630**	11- إدارة المؤسسة تعتبر التدريب من بين أهم نشاطاتها.
0,001	0,547**	12- المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة هو أداء العاملين
0,000	0,791**	13- يؤثر تدريب فرق العمل في تحسين أداء الأفراد.
0,000	0,862**	14- إهتمام الفرد بأدائه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
0,000	0,709**	15- بعد القيام بدورات تدريبية أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق .
0,000	0,853**	16- حصولي على حوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد .

**المصدر:** من إعداد الباحثين. اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات الجزء الثاني (متغير أداء الموارد البشرية) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 5\%$ ) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محاورها.

ب. ثبات أداة الدراسة يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الإستبانة) النتائج نفسها في حال تكرار الإختبار بمعنى آخر أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على



أفراد العينة عدة مرات، وقد إستخدمنا إختبار (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وإنسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبول إذا كانت نسبته أكبر من 60 % وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الإستبانة قوي.

#### الجدول 06: نتائج إختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجزء الأول: التدريب	08	0,928
المحور الأول: المدربين	02	0,934
المحور الثاني: المتدربين	03	0,868
المحور الثالث: برامج التدريب	03	0,942
الجزء الثاني: أداء الموارد البشرية	08	0,897
جميع الفقرات	16	0.936

**المصدر:** من إعداد الباحثين. إعتماذًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

حيث يتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير التدريب 92,8 % بينما بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير أداء الموارد البشرية كانت 89,7 % ، أما فيما يتعلق بمعامل الثبات للمتغيرات التي تدخل ضمن تشكيل التدريب فقد بلغت 93,4 % بالنسبة لمتغير المدربين و 86,8 % بالنسبة لمتغير المتدربين في حين أن متغير برامج التدريب فقد بلغ 94,2 % وهي كلها أكبر من 60 % وهو ما يدل على ثبات الاستبانة.

**ج. إختبار إعتدالية التوزيع** نستهدف من خلال هذا الإختبار التحقق من مدى إعتدالية التوزيع وأن عينة الدراسة

المحسوبة من المجتمع، تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية تطبيق قوانين معلمية التوزيع Distribution Paramétrique ومن أجل توضيح ذلك نعتد على إختبار (Kolmogorov-Smirnov) كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول 07: إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة	Kolmogorov-smirnov Z	معايير الدراسة
0.515	1.429	التدريب
0.123	2.542	المدربين
0.332	2.376	المتدربين
0.451	2.239	برامج التدريب
0.340	2.122	أداء الموارد البشرية

**المصدر:** من إعداد الطالبان إعتماذًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics



يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن قيمة الدلالة بالنسبة لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن بيانات العينة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن 68,3 % من حالات المجتمع بالنسبة لجميع محاور الدراسة، تقع بين (+1) و(-1) إنحراف معياري، 95,4 % من الحالات تقع بين (+2) و(-2) إنحراف معياري و 99,7 % من الحالات تقع بين (+3) و(-3) إنحرافات معيارية.

3. عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي عرض البيانات الواردة في إستمارات الإستبيان وتحليلها من خلال محورين أساسيين:

1.3. تحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة يتناول هذا المحور من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير رئيسي. حيث سيتم تحليل وتفسير فقرات محاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبياً أو إيجابياً، وإستخلاص النتائج النهائية على الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3,00) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

أ. تحليل فقرات محاور مجال الجزء الأول لإستبانة الدراسة (التدريب) يتضمن هذا الجزء أربعة محاور أساسية (8 فقرات).

أ.1 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الأول (المدرين). يبين الجدول 08 تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الأول لإستبانة الدراسة.

الجدول 08: تحليل الفقرات المتعلقة بالمدرين المطبقة بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المدرين						حسب رأيك:
			ن.موافقة نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,93	3,70	2	4	1	30	3	التكرار	1- لتسهيل عملية التدريب يقوم المدرسون بتحفيز العمال .
			5	10	2,5	75	7,5	%	
موافق	0,74	3,90	1	2	1	32	4	التكرار	2- للمدرّب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب .
			2,5	5	2,5	80	10	%	
موافق	0,81	3,82	1	3	2	30	4	التكرار	المدرين
			2,5	7,5	5	75	10	%	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) وتقع ضمن المجال موافق وموافق تماماً، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,82) بإنحراف معياري (0,81)



وهي نتائج تظهر إتفاق أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة منطال تعتمد على المديرين في العملية التدريبية، باعتباره الركيزة الأهم في نجاحها. فمن خلال مقابلي مدير وظيفة الموارد البشرية بمؤسسة منطال، أين أكد لي على اهتمام المؤسسة بالمديرين من خلال تركيزها على انتقاء أفضل وأحسن الأفراد إعتقادا على مجموعة معايير من بينها: الخبرة المهنية، السلوك الوظيفي، المظهر الشخصي، المؤهل..... وهذا ما نجحت فيه مؤسسة منطال أين أصبحت مؤسسة رائدة في مجال نشاطها معروفة بجودة نشاطها ولعل حصولها على شهادة ايزو سنة 2002 أحسن دليل على ذلك.

أ.2 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثاني: (المتدربين) يبين الجدول (09) تحليل الفقرات المتعلقة بالمتدربين.

الجدول 09: تحليل الفقرات المتعلقة بممارسات المتدربين المطبق بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتدربين					حسب رأيك:
			مؤافق بشدة	مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق	
مؤافق	0,686	3,875	1	0	6	29	4	التكرار
			2,5	0	15	72,5	10	%
مؤافق	0,648	3,800	1	0	7	30	2	التكرار
			2,5	0	17,5	75	5	%
مؤافق	0,607	4,125	1	0	2	28	9	التكرار
			2,5	0	5	70	22,5	%
مؤافق	0,65	4,02	1	0	2	31	6	التكرار
			2,5	0	5	77,5	15	%

المصدر: من إعداد الطالبان إعتماذاً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) وتقع ضمن المجال مؤافق ومؤافق تماماً، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (4,02)، وهي نتائج تظهر إتفاق أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة منطال تحتم بالمتدربين بإنحراف معياري (0,65). وهذا بإعتباره الركيزة الأساسية في نجاح العملية التدريبية، حيث تحرص مؤسسة منطال على تدريب عاملها من فترة لأخرى من أجل دعمه بالمهارات الجديدة خاصة اذا عرفنا ان مجال نشاط المؤسسة (صناعة النسيج) في تطور مستمر، كذلك تحاول مؤسسة منطال اثراء التكوين المعرفي لعاملها خاصة اذا عرفنا أن اغلبهم من الفئة التي تتميز بمهارة وحرفية كبيرة ومستوى تعليمي متدني حتى اصبح التدريب في هذه المؤسسة بمثابة دور محو أمية. هذا الذي ساهم في انعكاس ايجابي على موظفيها وبالتالي نشاطها.



أ.3 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثالث: (برامج التدريب) بين الجدول رقم (10) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث (3 فقرات) لإستبانة الدراسة، الهدف مدى تطبيق بُعد برامج التدريب.

### الجدول 10 تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط برامج التدريب المطبق بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	برامج التدريب						حسب رأيك:
			موافق بشدة	موافق	محايد	مؤقتة	موافق قليلاً		
موافق	0,662	3,850	1	0	6	30	3	التكرار	6- يساهم التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء.
			2,5	0	15	75	7,5	%	
موافق	0,597	3,950	1	0	2	34	3	التكرار	7- يحقق التدريب الأهداف الموضوعه للأجله
			2,5	0	5	85	7,5	%	
موافق	0,576	3,975	1	0	4	30	5	التكرار	8- يساعد التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال.
			2,5	0	10	75	12,5	%	
موافق	0,65	3,97	1	0	3	31	5	التكرار	برامج التدريب
			2,5	0	7,5	77,5	12,5	%	

**المصدر:** من إعداد الطالبان إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) وتقع ضمن المجال موافق وموافق تماماً، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,97)، وهي نتائج تظهر موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة منطال تحتم بالبرامج التدريبية بإحرف معياري (0,65)، وهذا يدل على إعتماذ المؤسسة على إدارة البرامج التدريبية بما يكفل نجاح العملية التدريبية بداية بتصميم البرنامج والذي تحاول فيه المؤسسة من تهيئة المدرسين والمشاركين فيه، واختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة، ثم إدارة البرنامج التدريبي الذي يشمل التحضيرات لكل العناصر المشاركة فيه، إنتهاءا بالتقييم التي تقوم على قياس مدى نجاح الخطط التدريبية من خلال قياس ردود أفعال الموظفين وجودة المعلومات التي تلقاها.

ب. تحليل فقرات مجال الجزء الثاني لإستبانة الدراسة (أداء الموارد البشرية) يحتوي هذا الجزء على 08 فقرات.



## الجدول 11: تحليل الفقرات المتعلقة بالجزء الثاني لأداء الموارد البشرية

الدرجة الكلية	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء الموارد البشرية					حسب رأيك:	
			مؤقتة بشدة	مؤقتة	لا بد	بشيء	مؤقتة جداً		
موافق	0,615	3,925	2	0	4	31	4	التكرار %	9- إدارة الموارد البشرية تشجع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات .
			5	0	7,5	77,5	10		
موافق	0,530	3,775	1	0	8	30	1	التكرار %	10- تحرص المؤسسة على تنمية مهارات الفريق عن طريق التدريب الجماعي .
			2,5	0	20	75	2,5		
موافق	0,640	3,725	2	0	9	27	2	التكرار %	11- إدارة المؤسسة تعتبر التدريب من بين أهم نشاطاتها.
			5	0	22,5	67,5	5		
موافق	0,530	4,025	1	0	2	32	5	التكرار %	12- المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة هو أداء العاملين .
			2,5	0	5	80	12,5		
موافق	0,729	3,925	1	1	3	30	5	التكرار %	13- يؤثر تدريب فرق العمل في تحسين أداء الأفراد.
			2,5	2,5	7,5	75	12,5		
موافق	0,699	4,150	1	0	1	28	10	التكرار %	14- إهتمام الفرد بأدائه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
			2,5	0	2,5	70	25		
موافق	0,744	4,100	1	0	3	26	10	التكرار %	15- بعد القيام بدورات تدريبية أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل
			2,5	0	7,5	65	25		
موافق بشدة	0,750	4,275	1	0	1	23	15	التكرار %	16- حصولي على حوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد .
			2,5	0	2,5	57,5	37,5		
موافق	0,68	4,12	1	0	1	29	9	التكرار %	أداء الموارد البشرية
			2,5	0	2,5	72,5	22,5		

المصدر: من إعداد الطالبان إعتماذاً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

يقدر المتوسط العام (4,12) المبين في الجدول السابق، وهذا يشير أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة منطال، على درجة كبيرة من الإهتمام والعناية بأداء الموارد البشرية بإختراف معياري مقداره (0,68) وقد احتلت الفقرة رقم (16) "الحصول على حوافز يجعل من أداء عمل بشكل جيد". الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,275) وإختراف معياري قدره (0,750) وهذا دليل على أن التحفيز له دور في تحسين أداء العاملين لما له من دور في تشجيع أنشطة بناء الفريق، وذلك لخلق بيئة مريحة للعمل لتوفر الثقة والتعاون المطلوب بين الموظفين، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات





الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير بدرجة التوافق مما يبين اهتمام المؤسسة بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال العمل على تحديد مستوى أداء العاملين المطلوب، والواجب توفره فيهم داخل المنظمة. إذ تعتمد المؤسسة على مجموعة معايير لقياس أداء موظفيها سواء التي تعتمد على الصفات الشخصية الإيجابية مثل: الإلتناء، الولاء للمنظمة، أو المعايير التي تخص سلوكياتهم مثل احترام الوقت والقوانين الداخلية، التعاون... وهذا كله ينعكس على مردودية المؤسسة، ما يمكنها من المحافظة على وجودها وتحقيق أهدافها في ظل البيئة المتغيرة.

#### 4. الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

1.4. نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى من دراستنا تنص على مدى تطبيق مؤسسة منطال التدريب، وإختبارها سيتم إستخدام إختبار T مجموعة واحدة (One Sample T Test) حيث أن هذا الإختبار يعتمد فقط على فرضين وتكون هذه الفروض غالبًا حول متوسط أو تباين مجتمع، والجدول الآتي يوضح نتائج الإختبار. الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تطبق مؤسسة منطال التدريب. الفرضية البديلة:  $H_1$ : تطبق مؤسسة منطال التدريب.

#### الجدول 12 نتائج إختبار One Sample T Test لإختبار الفرضية الأساسية الأولى

قيمة T الجدولية 1,95		قيمة الإختبار = 3			المتغير
فترة ثقة الإختبار		الفرق بين الوسطين	القيمة الإحتمالية (Sig)	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة				
0,724	1,069	0,896	0,000	39	10,534

المصدر: من إعداد الطالبان إعتماذًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

تم إستعمال إختبار T Test (انظر الملحق رقم 4) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 3,896 كما هو موضح في الجدول رقم (3-18)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 10,534 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ قيمتها 1,95 حسب توزيع Student وذلك عند درجة حرية ( $v=39$ ) (Degré de liberté)، كما من خلال نتائج الإختبار المبينة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0,00) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 5 %، مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الفرعية لدراستنا التي تنص على أن مؤسسة منطال تطبق التدريب. وهو ما يؤكد أن مؤسسة منطال تحاول الإعتماد على التدريب الذي أصبح يلعب دورًا أساسيا في بيئة الأعمال الحالية، حيث أصبح مطلبًا أساسيا في المؤسسة التي تختص في صناعة النسيج، الأمر الذي يحتم عليها تحسين مهارات موظفيها بانتظام، وهذا من خلال تحسين الرضا الوظيفي لهم، كونه يزودهم بالمعرفة والمهارة التي يحتاجونها للقيام بمهامهم بكفاءة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة إنتاجيتها، وبالتالي دعم ميزتها التنافسية.



2.4. نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الثانية تنص الفرضية الأساسية الثانية على أن هناك علاقة تأثير معنوي بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة. حيث يمكن إختبار معنوية الإنحدار البسيط بإستخدام الإختبار التالي: الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة /  $H_1$ : توجد علاقة إرتباط.

### الجدول 13 نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب وأداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية في مؤسسة منطال							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,819	0,670	0,000	77,139	5,921	1	5,921	الإنحدار
0,27705			خطأ التقدير	0,077	38	2,917	الخطأ المتبقي
1,95996		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$		39		8,837	المجموع

\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

**المصدر:** من إعداد الطالبان إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,67 وهي قيمة عالية نسبياً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تظراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 67% من التغير في أداء الموارد البشرية يعود إلى التغير في تطبيق التدريب في مؤسسة منطال. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع. كما يمكن القول بأن التدريب يقوم بتفسير نسبة 66,4% من النموذج. وهي نسبة مرتفعة تدل على أن لمتغير التدريب دوراً كبيراً وتأثير معنوي في التأثير على أداء الموارد البشرية في مؤسسة منطال، وأن خطأ التقدير قيمته 0,27705 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل. الفرضية العدمية  $H_0$  الإنحدار البسيط ما بين التدريب وأداء الموارد البشرية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%. الفرضية البديلة  $H_1$  الإنحدار البسيط ما بين التدريب وأداء الموارد البشرية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%. نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير التدريب تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية وذلك عند مستوى ثقة 95%. ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:



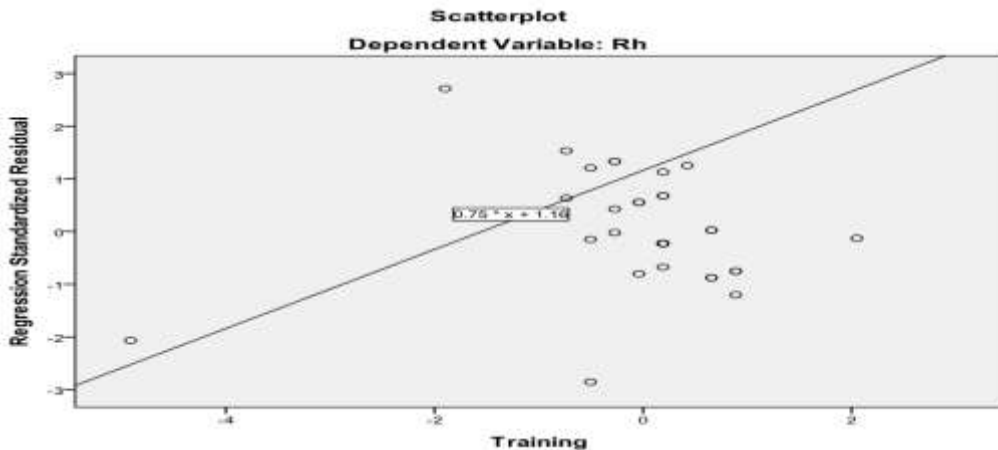
### الجدول 14 : نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (Training-Rh)

T الإحتمالية (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,604	0,819	0,324	1,168	ثابت Constant
0,000	8,783		0,082	0,724	Training
N=40	درجة الثقة 95 %		قيمة T الجدولية تقدر 1,959 عند درجة حرية (n-2=38) ومستوى دلالة $\alpha = 05\%$ وذلك حسب جدول توزيع Student		

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

وحيث أن قيمة F المحسوبة 77,139 أكبر من قيمتها الجدولية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق التدريب على أداء الموارد البشرية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. وهذا دليل على أن التدريب يلعب دورًا هامًا في دعم أداء الموارد البشرية، حيث أن التدريب المستمر للموظفين يوفر القوى العاملة المتعلمة للمؤسسة، وهذا ما يساعدها في الحصول على الأفراد المؤهلين للترقيات ولن تضطر إدارة الموارد البشرية للبحث عن أشخاص مؤهلين خارج المؤسسة، حيث أنه يمكن الموظفين الحاليين من الحصول على المعارف والمهارات اللازمة لشغل وظائف تجلب معها مسؤوليات إضافية خلال التدريب، ما يساهم في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة. كما يمكن إستنتاج معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق التدريب وأداء الموارد البشرية في مؤسسة منطال من خلال الجدول الأخير، والتي يمكن صياغتها كما يلي :  **$Rh = 1,168 + 0,724 \text{ Training}$**  ، يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS.

### الشكل 01 منحنى الإنحدار الخطي البسيط (Rh-Training)



**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics



يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير التدريب ومتغير أداء الموارد البشرية في مؤسسة منطال، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

#### الخلاصة:

أكدت أغلبية الدراسات المتناولة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وذلك لأنه يعتبر المورد الذي تتوقف عليه كفاءة و فعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقاءها، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره وتنمية قدراته، وعليه فإن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء المورد البشري والمؤسسة فله أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها إذ أنه سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة. حيث و بعد لمسنا لهذا الواقع في المؤسسة الحالة توصلنا لمجموعة من النتائج:

إختبار الفرضية الأولى: التي تنص على أن مؤسسة منطال تهتم بالتدريب فهي فرضية صحيحة، حيث أفرزت إجابات الأفراد المبحوثة توافر أبعاد التدريب (المدرسين، المتدربين، البرنامج التدريبي) بشكل منهجي من طرف مؤسسة منطال، حيث أن اعتمادها على بعد المدرسين بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 3,82، أما اعتمادها على بعد المتدربين بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 4,02، أما اعتمادها على بعد البرامج التدريبية بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 3,97، وهي كلها نتائج تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتدريب لما له دور تحسين مهارات الموظفين، تحسين الرضا الوظيفي لهم والإحتفاظ بالرأسمال المعرفي وتطويره في المؤسسة.

إختبار الفرضية الثانية: التي تنص على تطبيق التدريب في مؤسسة منطال له تأثير على أداء الموارد البشرية وهي قضية صحيحة، حيث بينت إستجابات أفراد العينة المبحوثة لدى مؤسسة منطال (تلمسان)، أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين متغير التدريب ومتغير أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قوة الإرتباط بينهما 0,819 هي علاقة قوية جدا، وهذا دليل على أن التدريب له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تقوية المهارات المهنية والعلمية للموظفين ما يدعم ولائهم للمؤسسة ما ينعكس إيجابا على مردوديتها.

يعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية لكافة الوظائف التي تمارسها المؤسسة و هو الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة بصفة عامة؛ إن التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفء وقد لا يكون جميع العاملين المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة؛ بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العملية للباحثين والمختصين، إلا أن جلهم يتفقون على أن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة؛ الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد.



## قائمة المراجع:

- بابا عبد القادر، 2009، " إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية".الملتقى العلمي الوطني يومي 10 و11 نوفمبر جامعة مستغانم
- باباه ولد سيدن ، 2009-2010 "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"،مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان،ص59
- باسمه علي حسن أبو سلمية، 2007" مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية." مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية -غزة-
- بوعريوة الربيع، 2007 "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2006-2007 جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- تاتي سامي 2009"دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة".مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منصورى \_قسنطينة\_ سنة 2008 | 2009 .
- جري عبد الحكيم، 2018" دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس \_سطيف\_ سنة 2017 | 2018.
- حريق خديجة، 2011 "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية". مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان2010-2011 .
- طلال نصير، 2011" أثر الإبداع على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18\19 ماي 2011، ص 14.
- عبد الباري إبراهيم درة، 2003" تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عبد الرزاق عزوز، 2010" الكامل في الإحصاء دروس مفصلة، تمارين ومسائل مع الحلول" (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 15.
- علي تايه مسعود، 2012"دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية."مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال جامعة سانت كليسنس ، العراق.
- علي يونس ميا، 2009" قياس أثر التدريب في أداء العاملين" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد الأول، ص05



- فضلون الزهراء، 2018 "واقع التدريب المهني للموظف الإداري في الجامعة الجزائرية -دراسة حالة جامعة أم البواقي العربي بن مهيدي" مجلة آفاق للعلوم، العدد 11/مارس جامعة أم البواقي.
- ليلي بوحديد ، 2015 "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة". العدد 03 / جوان من مجلة البحث الإقتصادي جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- نرمان عدنان شوكي، 2016، "أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام" مقال من مجلة جامعة البحث العدد 11/2016، المجلد 38 جامعة دمشق
- نوري منير، 2010 " تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 338