

أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"

The impact of training in the development of the human resource in the "CR-METAL" institution of metal construction

عمر حمزة زواوي، أستاذ محاضر، جامعة البليدة 02، الجزائر.

قسامية لحشم، أستاذة محاضرة أ، تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة البليدة 02، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2018/09/16 ؛ تاريخ القبول: 2018/11/05 ؛ تاريخ النشر: 2019/07/07

مستخلص: يُعتبر التدريب من أهم الوظائف الإستراتيجية في المنظمة والتي تهدف من خلالها إلى تنمية مواردها البشرية، إذ تُعد وظيفة التدريب بمثابة الأساس القاعدي لبناء وتطوير مخططات النشاط البشري في المنظمة. فمن خلال هذه الدراسة الإستقصائية التي قمنا بها على عينة من موظفي مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" (250 مفردة) لإبراز دور وظيفة التدريب في تنمية الموارد البشرية، توصلنا إلى نتيجة مهمة مفادها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب (متغير مستقل) والأبعاد الثلاثة لتنمية الموارد البشرية وهي: تنمية الكفاءة، تحسين الأداء، وتنمية المسار الوظيفي. ومن هنا بينت النتائج المتوصل إليها أن التدريب كأحد مدخلات عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة يُعد أهم وأنجح الوسائل لضمان تطور وإستمرار نشاط المورد البشري بالمنظمة. ذلك أن مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" تضع وظيفة التدريب ضمن أهم أولوياتها وخياراتها الإستراتيجية وهو ما إنعكس إيجابياً على تنمية مواردها البشرية بدليل نتائج الدراسة المحققة.

الكلمات المفتاحية: التدريب؛ تنمية الموارد البشرية؛ تنمية الكفاءة؛ تحسين الأداء؛ تنمية المسار الوظيفي.

تصنيف JEL: M53؛ M54؛ J24.

Abstract: Training is considered one of the most important strategic functions in the organization, which aims to develop its human resources. The training function is the basic basis for building and developing the human activity plans in the organization.

In our study we surveyed 250 employees in "CR-METAL" a metal construction company, to highlight the role of the training function in human resources development, we concluded that there is a strong relationship of statistical significance at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between training (independent variable) and the three dimensions of human resource development (efficiency development, performance improvement, and career development). The results showed that training as one of the inputs of human resource development in the organization is the most important and most effective means to ensure the development and continuation of the human resource activity in the organization. The "CR-METAL" company is putting the training function among its top priorities and strategic choices, which is positively reflected on the development of human resources evidence of the results of the study achieved.

Keywords: training; human resources development; efficiency development; performance improvement; career development.

Jel Classification Codes : M53 ;M54 ;J24.

* عمر حمزة زواوي، البريد الإلكتروني: zouaouiomarblida@hotmail.com

مقدمة:

لقد اقترن مفهوم تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بعملية التدريب التي تُعد محوراً أساسياً لها، فالمنظمة المتميزة هي التي تعمل باستمرار على تنمية مواردها البشرية وتزويدهم بمعارف ومهارات جديدة، وكذا تشجيعهم على الإبداع والإبتكار، وهنا يبرز دور العنصر البشري في كيفية وطريقة إكتسابه للمؤهلات والمهارات اللازمة من خلال ما يُعرف بالعملية التدريبية، إذ تتجلى أهمية التدريب كألية مستمرة في بناء المورد البشري في المنظمة عبر المكانة البارزة التي يحتلها ضمن خطط تنمية الموارد البشرية.

ونظراً للتطورات التي عرفتها بيئة الأعمال في العصر الحالي وإعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة، أصبح من الضروري على المنظمات تكيف قدراتها البشرية مع هذه التطورات، وهو ما جعل العملية التدريبية إحدى الوسائل المتاحة لها لتنمية مواردها البشرية.

أولاً: السؤال الرئيسي: من هنا تبرز معالم إشكالتنا في طرح التساؤل التالي:

هل للعملية التدريبية أثر في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-

"METAL"؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

للإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة عن معالم السؤال الرئيسي بدقة يمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية حسب أبعاد المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) إلى:

الفرضية الجزئية 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتنمية كفاءة المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

الفرضية الجزئية 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

الفرضية الجزئية 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

ثالثاً: أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

✓ إبراز علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة.

- ✓ تسليط الضوء على واقع التدريب في مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".
- ✓ المساهمة في إثراء البحوث الأكاديمية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

رابعاً: منهج الدراسة: إتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الوصف النظري للمفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا، وكذا الوصف والتحليل لنتائج الدراسة الميدانية الناتجة عن الإستبيان الموزع على عينة من الموظفين والعمال بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"، أما عن أدوات الدراسة فقد تعددت وتنوعت لتتوافق مع كل محور من محاور الموضوع، حيث إشملت على المصادر الأولية المتمثلة في الكتب والوثائق والدراسات السابقة، وكذا على المقالات العلمية المحكمة، وعلى الإستقصاء في دراسة الحالة.

خامساً: حدود الدراسة: إتسمت هذه الدراسة بحدود مكانية وأخرى زمنية كما يلي:

■ الحدود المكانية: بإعتبار الدراسة تمت على مؤسسة إقتصادية جزائرية (مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL")، فإن الإستبيان والدراسة الميدانية تمت على موظفي وعمال هاته المؤسسة الكائن مقرها بنهج كريتلي مختار رقم 130، البليدة (الجزائر).

■ الحدود الزمنية: تمت دراستنا هذه في الفترة الممتدة من 15 فيفري 2018 إلى 07 جوان 2018.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة:

1. مفهوم وأهمية التدريب:

تلجأ العديد من المنظمات على إختلاف أنواعها إلى نشاط التدريب من أجل التأقلم مع تغيرات التي قد تطرأ على بيئتها وخاصة منها الإقتصادية والتكنولوجية، حيث يُعد التدريب من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة، وهو ما سوف نبرزه من خلال ما يلي:

1.1 ماهية التدريب: يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، ومن تم تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم وأنماطهم السلوكية بما يتماشى والتطورات التي تعرفها بيئة المنظمة.

ويوجد العديد من التعاريف التي أشارت إلى مفهوم التدريب بوصفه أحد الأنشطة التي تمارسها إدارة الأفراد في المنظمات، منها:

"التدريب هو نهج منظم يؤثر على معرفة الفرد ومهاراته ومواقفه، من أجل تحسين أدائه وتحقيق الفعالية التنظيمية". (AGUINIS, KRAIGER, 2009, P: 452)

ويتوضح هذا المفهوم أكثر من خلال التعريف التالي، والذي يعتبر التدريب بأنه " مجموعة الإجراءات والوسائل والتقنيات الحديثة والدعم المخطط له، والتي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم، ومواقفهم وقدراتهم بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الشخصية و/أو الاجتماعية للتكيف مع بيئتها، وأداء مهامها الحالية والمستقبلية بشكل ملائم". (CHALAL, 2017, P :08)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التدريب هو نشاط فعال في شكل نهج منتظم يهدف إلى توعية وتحسين سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة ومهاراتهم بما يتماشى والتطورات التي تطرأ على بيئة نشاط المنظمة، مما يتيح لهذه الأخيرة التحكم وبشكل ملائم في المتطلبات الحالية والمستقبلية لأعمالها.

2.1. أهمية التدريب: إن تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب كنشاط أساسي للمنظمة في تطوير أعمالها يبرز مدى أهمية التدريب من عدة مستويات، أهمها ما يلي:

1.2.1. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: وتتمثل في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء (الحالي أو المستقبلي) من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وكذا خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة وتوضيح السياسات العامة للمنظمة، وترشيد قراراتها الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، مما يساعدها في تجديد معلوماتها وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تطوير أساليب التفاعل بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين لديها؛

2.2.1. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: وتظهر من خلال تزويد الأفراد بالكفاءات والمعلومات اللازمة والمطلوبة التي من شأنها أن تساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، وكذا مساعدتهم على حل مشاكل العمل إن وجدت، كما يطور التدريب وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطوير لدى العاملين، ويساعد في التقليل من التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة؛

3.2.1. أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية: تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، وكذا توثيق العلاقات أكثر بين الإدارة والأفراد العاملين، كما أنه يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة. (أبو الروس، القوقا، 2011، ص ص: 621، 622)

2. أنواع التدريب:

يمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها من تدريب وذلك حسب طبيعة مواردها البشرية ونشاطها والإمكانات المتوفرة لديها، إذ يأخذ التدريب صوراً وأنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة، ومن هنا يمكن تقسيم التدريب وفق ما يوضحه الجدول التالي إلى:

الجدول رقم (01): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المنظمة.	1- التدريب المهني والفني.	1- توجيه الموظف الجديد (تأهيلي).
2- خارج المنظمة: أ- في منظمات خاصة. ب- في برامج حكومية.	2- التدريب التخصصي.	2- التدريب أثناء العمل.
	3- التدريب الإداري.	3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.
		4- التدريب بغرض الترقية والنقل الوظيفي.
		5- التدريب للتهيئة للمعاش.

المصدر: بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص: 73.

1.2. التدريب حسب مرحلة التوظيف: وينقسم حسب هذه المرحلة إلى:

1.1.2. توجيه الموظف الجديد: يهدف هذا النوع إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً وتأهيلهم للإلتحاق بالأعمال التي ستوكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائفهم، ويُطلق على هذا النوع من التدريب عدة تسميات منها: التدريب الإعدادي، التوجيهي أو التعريفي، وهو يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الفرد في الحصول عليها:

2.1.2. التدريب أثناء العمل: إذ يرتبط هذا النوع بتحسين مستوى الأداء، وهو يقدم في مكان العمل من قبل مختصين أو الرؤساء أو قدامى الموظفين ذوي الخبرات المتراكمة، حيث تستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة لذلك. (شتاتحة، 2011، ص ص: 125، 126)

3.1.2. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وبالأخص حينما يكون هناك أساليب عمل جديدة تعتمد على أنظمة وتكنولوجيات حديثة، ما يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك؛

4.1.2. التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف؛

5.1.2. التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج إلى المعاش (التقاعد)، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. (ساعاتي، 1998، ص ص:116، 117)

2.2. التدريب حسب نوع الوظيفة: وينقسم إلى:

1.2.2. التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، فهو يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، كما يوجه هذا التدريب للأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة؛

2.2.2. التدريب التخصصي: يقوم هذا النوع من التدريب على تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لفئة خاصة من الموظفين الذين يزاولون أعمال متخصصة كالطب والهندسة... إلخ، وذلك بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل. (عبد الباقي، 2002، ص:219)

3.2.2. التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، إتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق، إتصال. (حاج عيسى، 2012، ص:14)

3.2. التدريب حسب المكان: وينقسم إلى:

1.3.2. التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو إجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب الذي يفضل أن يتخذ طابعاً رسمياً أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء متدربين لهم خبرات سابقة إكتسبوها خلال العمل، ومن الأمور المهمة الواجب مراعاتها في هذه

الأحوال ضرورة وجود تعاون بين القائمين على التدريب ورؤساء الأقسام في المنظمة. (ياغي، 2009، ص: 149، 150)

2.3.2. التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الإستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة أو بالإلتحاق بالبرامج الحكومية وفق ما يلي. (ماهر، 1998، ص: 328)

3. مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية: شغلت تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة إهتمام الكثير من الباحثين والمختصين نظراً لإعتبارها من أهم النشاطات التي يجب على المنظمة ممارستها لترقية نشاطها وتمييز أداءها، ومن هذا المنطلق تبرز أهميتها للوجود في ظل التطورات التي تعرفها الكثير من منظمات الأعمال في العالم، لذا وجب طرح السؤال التالي: ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟

1.3. مفهوم تنمية الموارد البشرية: تُعرف التنمية عموماً على أنها عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، وتسعى إلى بناء الفرد وتحريه، وتطوير كفاءته وإطلاق قدراته للعمل، أي إكتشاف موارد المجتمع وتنميتها والإستخدام الأمثل لها من أجل بناء طاقة إنتاجية قادرة على العطاء المستمر. (قودة، 2013، ص: 40)

وعلى هذا الأساس جاءت العديد من التعاريف تشرح مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهمها: تعريف المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة لتنمية الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والإجتماعية لبلد ما". (عثماوي، 2014، ص: 20)

كما جاء تعريف آخر أكثر شمولية بما يلي: "تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية، وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية، وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد والمنظمة". (جعيجع، بوقرة، 2013، ص: 183)

ومن هنا فإن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية تنبع من خلال ما يلي:

- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم:

• تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم مما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛

• تهيئة الأفراد لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأداءهم؛

• تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة، إنتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة...إلخ. (بلوط، 2002، ص: 237)

2.3. أهمية تنمية الموارد البشرية: إن توعية الأفراد بأهمية التدريب لإكسابهم قدرة على البحث عن المستجدات العملية من شأنه أن يوضح الأهمية البالغة التي توليها إدارة المنظمات في تنمية قواها البشرية، تتجلى هذه الأهمية من خلال ما يلي:

◀ زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمنظمة؛

◀ توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛

◀ صنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة؛

◀ المساعدة في تقليل دوران العمالة عن طريق الإحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين

بمناصبتهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور. (جعيجع، بوقرة، 2017، ص: 60)

◀ النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال إرتكز على سياسات وقواعد واضحة

ومسموعة من قبل الإدارة العليا. (بلوط، 2002، ص: 237)

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

1. نبذة عن المؤسسة محل الدراسة وأنواع التدريب المتاح لديها:

إن إختيار المؤسسة محل الدراسة لم يتم بمحض الصدفة، وإنما بعد دراسة معمقة حول مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي تتوفر على مجموعة من المعايير التي تتطلبها دراستنا هذه مثل وجود تدريب داخلي، تخصيص ميزانية للتربصات التدريبية بالخارج...إلخ، وخاصة من حيث إستعمالها للمفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والتدريب النظري والتطبيقي.

1.1. تقديم مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL":

تعتبر مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" من المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبرى بالجزائر، إذ يقدر رأس مالها بـ 680.1000.000 دج ويقع مقرها بولاية البلدية (الجزائر) على مساحة تقدر بـ 66943 م²، كما يُقدر مجموع عمالها بـ 722 عامل من مختلف الرتب والوظائف. (وثائق داخلية لمؤسسة البناء المعدني CR-METAL، 2018)

نشأة المؤسسة في عهد الإحتلال الفرنسي للجزائر بتاريخ 31 ديسمبر 1953 بموجب قرار من محافظة الجزائر العاصمة تحت إسم "Joseph CARMELIETS"، وكانت مختصة في الصناعة النحاسية والأنابيب الملتحمة (الغاز والنفط)، لكن بعد الإستقلال وبضبط بتاريخ 29 جوان 1964 أصبحت مؤسسة وطنية تابعة للدولة تحت إسم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (ENCM)، ثم تحولت إلى شركة وطنية للمعادن (EN-METAL) بتاريخ 14 ديسمبر 1975 تنفيذاً للقرار رقم 84.

وفي إطار إستقلالية المؤسسات وخصخصتها التي أقرته الدولة الجزائرية بعد إنتهاجها للإقتصاد الحر بداية تسعينيات القرن الماضي، وبموجب الأمر 03/35 تفرعت المؤسسة الأم إلى عدة وحدات مستقلة منها وحدة البلدية تحت مسمى مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" بتاريخ 01 جويلية 2001، حيث تختص المؤسسة حالياً في صناعة الصفائح الحديدية والحدادة المعدنية الجارية تحت الضغط، والقوالب والهيكل المعدنية، كما تضم عدة ورشات عمل وحظيرة متحركة تضم قرابة 70 مركبة وآلية، بالإضافة إلى مجموعة من المديرات (10 مديرات) من بينها مديريةية الموارد البشرية.

2. منهجية الدراسة الإستقصائية:

باعتبار أن مشروع الدراسة يتوقف على ملاحظة وقياس أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"، وإستكمالاً لإجراءات الدراسة النظرية حول الموضوع قمنا بتصميم إستبيان موجه لعينة من موظفين المؤسسة وذلك للوقوف على النتائج المحققة والوصول إلى الأهداف المرجوة.

1.2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن الدراسة تمت في مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" بمدينة البلدية (الجزائر) فإن مجتمع الدراسة يفرض نفسه للواقع، إذ يمثل كل موظفين وعمال المؤسسة ما عدا أعوان الحراسة والنظافة والذين يُقدر عددهم بـ 55 فرد، وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة يُقدر بـ 717

مفردة (العدد الإجمالي 772 – أعوان الحراسة والتنظيف 55) مقسمة بين إطارات وأعوان المهارة وأعوان التنفيذ.
وعليه فإن حجم عينة الدراسة قُدر بـ 250 مفردة عند مستوى ثقة 95% وفق أسلوب المعاينة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تحديد حجم العينة وفق Sample Size Calculator

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval: 5

Population: 717

Calculate Clear

Sample size needed: 250

Source: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

ونظراً لتوفر قاعدة البيانات التي تشمل المعطيات الخاصة بكل مفردة من مجتمع الدراسة (الإسم، السن، الجنس، الوظيفة...إلخ)، فإنه تم الإعتماد على الطريقة العشوائية (الإحتمالية) للمعاينة بحيث إعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Simple)، والتي يكون فيها لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة للإختيار والظهور في العينة.

2.2. خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف أكثر على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، فقد تناول المحور الأخير من هذا الإستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة، والتي تضمنت: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.

وبالتالي فإن التحليل الوصفي لهذه المعلومات يبرز خصائص عينة الدراسة، وذلك وفق ما يلي:
♦ **الجنس:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور/ إناث)، وفق ما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة (%)	التكرار (فرد)	الجنس
89.20	223	ذكر
10.80	27	أنثى
100	250	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

◆ **السن:** تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن إلى خمسة (05) فئات عمرية، وهي ما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

النسبة (%)	التكرار (فرد)	الفئات العمرية
16.40	41	ما بين 18 و 25 سنة
40.80	102	ما بين 26 و 35 سنة
31.20	78	ما بين 36 و 45 سنة
10.80	27	ما بين 46 و 60 سنة
00.80	02	أكثر من 60 سنة
100	250	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

◆ **المستوى التعليمي:** أما عن المستوى التعليمي لأفراد العينة، فقد وزعت تكراراتهم وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرار (فرد)	المستوى التعليمي
58.40	146	ثانوي
14.60	104	جامعي
100	250	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

♦ **الوظيفة:** تم توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها وفق ما يلي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار (فرد)	النسبة (%)
أعوان التنفيذ	146	58.40
أعوان المهارة	48	19.20
الإطارات	56	22.40
المجموع	250	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

3.2. طريقة تصميم الإستبيان وجمع البيانات:

قبل الشروع في تنفيذ الدراسة الإستقصائية على العينة النهائية، قمنا بدراسة إستكشافية على عينة مصغرة من مجتمع الدراسة، بحيث هدفت هذه الأخيرة إلى إختبار أسئلة الإستبيان من حيث الفهم والوضوح، والسهولة في الطرح، وكذا الحصول على الإنتقادات والإقتراحات اللازمة لتصميم القائمة النهائية للأسئلة.

وقد تمت هذه الدراسة على عينة مصغرة مكونة من 14 مفردة من مختلف فئات مجتمع موضوع الدراسة، بحيث تضمن الإستبيان في البداية ثلاث محاور أساسية للدراسة تشمل 40 سؤالاً رئيسياً، يختلف نوعها بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تحتاج لإقتراحات.

بعد القيام بهذه الدراسة الإستكشافية وجمع البيانات الأولية من العينة المصغرة، جاءت مرحلة التصميم النهائي لقائمة أسئلة الإستبيان وتحكيمها لدى بعض الأساتذة المتخصصين، حيث قمنا بالتحضير النهائي لأسئلة الإستبيان، والتي تضمنت ثلاثة (03) محاور رئيسية شملت 32 سؤال رئيسي، وهي:

المحور الأول: التدريب (تتضمن 8 عبارات تتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت).

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية (تتضمن 3 متغيرات وهي: تنمية الكفاءة وتشمل 6 عبارات، وتحسين الأداء يشمل 6 عبارات، وتنمية المسار الوظيفي 6 عبارات، تتم الإجابة عنها كلها وفق سلم ليكرت).

المحور الثالث: المعلومات الشخصية (تتضمن 6 أسئلة مغلقة أي محددة بإجابات مقترحة).
على هذا الأساس تم إختيار مقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يحمل الأوزان التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

حيث يتم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفق المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأدنى للبدل} - \text{الحد الأعلى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وعليه تصبح إجابات متوسطات أداة القياس موافقة للمجالات التالية:

- غير موافق إطلاقاً: [1، 1.79].
- غير موافق: [1.80، 2.59].
- محايد: [2.60، 3.39].
- موافق: [3.40، 4.19].
- موافق بشدة: [4.20، 5].

3. تنفيذ الدراسة الإستقصائية وتحليل البيانات:

بعد قيامنا بالخطوات السابقة وتحديد حجم العينة (250 مفردة)، جاء دور التنفيذ الفعلي للدراسة من خلال توزيع إستمارات الإستبيان على أفراد العينة بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" بالبلدية، في الفترة الممتدة من 15 فيفري 2018 إلى 07 جوان 2018، فكانت حصيلة الدراسة وفق ما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الحصيلة العامة للإستمارات الموزعة.

النسبة المئوية	العدد	
%100	250	إجمالي الإستمارات الموزعة
%100	250	الإستمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين.

1.3. حساب قيم ثبات صدق الإستبيان:

لأجل التأكد من صدق وثبات عبارات محاور الدراسة في الإستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ، والذي جاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة.

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	عبارات الإستبيان	معامل الثبات
المتغير المستقل: التدريب	التدريب	من 1 إلى 8	0.914
المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية	تنمية الكفاءة	من 9 إلى 14	0.901
	تحسين الأداء	من 15 إلى 20	0.928
	تنمية المسار الوظيفي	من 21 إلى 26	0.954
الإجمالي			0.959

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لألفا كرونباخ لكل أبعاد متغيرات الدراسة يفوق 0.6 وتتراوح قيمته ما بين 0.901 و0.954، أي أن كل عبارات الإستبيان تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات في إجابات أفراد العينة المستقصات.

2.3. تحليل نتائج الدراسة الإستقصائية:

من خلال هذه الخطوة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل عبارات محاور الإستبيان ومقارنتها مع متوسطات أداة القياس التي تم حسابها سابقاً وتصنيفها ضمن فئات محددة، وكذا حساب الإنحرافات المعيارية لها، وذلك لتحديد إتجاهات أفراد العينة المستقصين نحو كل عبارة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الإستقصائية.

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
المتغير المستقل: التدريب	التدريب	3.3824	1.05962	محايد
المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية	تنمية الكفاءة	3.2589	1.06842	محايد
	تحسين الأداء	3.5687	1.04596	موافق
	تنمية المسار الوظيفي	3.2984	1.02680	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أغلب أبعاد متغيرات الدراسة تقع في خانة الحياد بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.2589 و3.3824 ما عدا بعد تحسين الأداء الذي سجل موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5687 وانحراف معياري 1.04596 يدعم صحة النتيجة المتوصل إليها، وهذا راجع ربما لهامش تقدير الأفراد المستجوبون للإبعاد الأخرى والتركيز على بُعد الأداء.

3.3. إختبار صحة أو نفي فرضيات الدراسة:

من أجل إختبار صحة أو نفي فرضيات الدراسة قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه (One Way Anova) لإختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة وفق ما يلي:

1.3.3. إختبار الفرضية الجزئية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التدريب وتنمية كفاءة المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

الجدول التالي يلخص نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه (One Way Anova) لأثر التدريب في تنمية الكفاءة:

الجدول رقم (09): إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه لأثر التدريب في تنمية الكفاءة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	3.962	2.36375	4	9.455	الإنحدار
		0.492	245	120.654	البواقي
			249	130.109	المجموع
R= 0.869		$R^2 = 0.755$		$R^2 \text{ ajusté} = 0.745$	

* إرتباط دال عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه إتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الكفاءة، بدليل بلوغ قيمة معامل الإنحدار $R^2 = 0.755$ ، وهي قيمة مقبولة لتفسير علاقة التدريب (متغير مستقل) بتنمية الكفاءة (المتغير التابع الجزئي الأول)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط نسبة 86.9% وهي نسبة تثبت قوة العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد هذه النتائج قيمة F المحسوبة والتي قدرت بـ 3.962 وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.268) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وبناءً على ما سبق يمكن الإقرار بصحة الفرضية الجزئية الأولى، وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية كفاءة المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

2.3.3. إختبار الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التدريب وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

الجدول التالي يلخص نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه (One Way Anova) لأثر التدريب في تحسين الأداء:

الجدول رقم (10): إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه لأثر التدريب في تحسين الأداء.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	3.254	2.8385	4	11.354	الإنحدار
		0.458	245	112.365	البواقي
			249	123.719	المجموع
R= 0.838		R ² = 0.921		R ² ajusté = 0.848	

* إرتباط دال عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه إتضح لنا أيضاً أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء، بدليل بلوغ قيمة معامل الإنحدار $R^2 = 0.848$ ، وهي قيمة مقبولة وقوية لتفسير علاقة التدريب (متغير مستقل) بتحسين الأداء (المتغير التابع الجزئي الثاني)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط نسبة 92.1% وهي نسبة تثبت قوة العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد هذه النتائج قيمة F المحسوبة والتي قدرت بـ 3.254 وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.072) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وبناءً على ما سبق يمكن الإقرار بصحة الفرضية الجزئية الثانية، وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3.3.3. إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

الجدول التالي يلخص نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه (One Way Anova) لأثر التدريب في تحسين الأداء:

الجدول رقم (11): إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه لأثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	3.482	3.6467	4	14.587	الإنحدار
		0.475	245	116.472	البواقي
			249	131.059	المجموع
R= 0.638		$R^2 = 0.805$		$R^2 \text{ ajusté} = 0.648$	

* إرتباط دال عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه إتضح لنا أيضاً أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية المسار الوظيفي، بدليل بلوغ قيمة معامل الإنحدار $R^2 = 0.648$ ، وهي قيمة مقبولة لتفسير علاقة التدريب (متغير مستقل) بتنمية المسار الوظيفي (المتغير التابع الجزئي الثالث)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط نسبة 80.5% وهي نسبة تثبت قوة العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد هذه النتائج قيمة F المحسوبة والتي قدرت بـ 3.482 وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.268) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وبناءً على ما سبق يمكن الإقرار بصحة الفرضية الجزئية الثالثة، وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).

إنطلاقاً من نتائج إختبار الفرضيات الجزئية أعلاه، فإننا نقر بصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL".

4. إستخلاص النتائج والتوصيات:

تُعد دراستنا لموضوع التدريب من الدوافع الشخصية التي حثتنا على توضيح العلاقة بين مجموعة من المتغيرات، خاصةً ما تعلق منها بتنمية العنصر البشري في المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت تولي إهتمامات كبيرة بتطوير وتنمية الكفاءة والعمل على تحسين أداء المورد البشري، وكذا تنمية المسار الوظيفي له، وكلها عوامل من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير ونشاط المنظمة.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات، التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1.4. نتائج الدراسة: تتجلى نتائج الدراسة فيما يلي:

◀ تحقق البرامج التدريبية الموجهة من قبل المنظمة لعمالها وموظفيها فعاليتها إذا ما تم تنفيذها ضمن مخططات إستراتيجية مدروسة وموجهة بعناية، تتوافق وأهداف المؤسسة في نشاطها وضمان إستمراريتها.

◀ إنتقاء البرنامج التدريبي المناسب من قبل المنظمة لعمالها وموظفيها من شأنه أن يُساهم في تنمية كفاءة المورد البشري وتحسين أداءه، وهو ما أثبتته الدراسة التحليلية لنتائج الإستبيان فيما يخص هذين البعدين، وبالمقارنة مع إحصائيات المؤسسة في هذا الصدد فإن هذه الأخيرة وفرت في سنة 2017 والسادسي الأول من سنة 2018 ما يعادل 45 تربص تدريبي داخلي (بالمؤسسة) لمدة 30 يوم من قبل مختصين أجنب توج بشهادات، و8 تربصات خارجية بفرنسا وبلجيكا لفائدة إطارات المؤسسة لمدة 15 يوم و5 تربصات تدريبية وطنية بالشراكة مع معهد وطني متخصص لمدة 22 يوم.

◀ الإستثمار في تنمية العنصر البشري من قبل مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" في السنوات الأخيرة عبر العديد من الوسائل وخاصة التدريب أثبت نتائج إيجابية في الأداء، وهو ما يعكسه بُعد تنمية المسار الوظيفي لأفراد العينة المستقصات والتي أثبتت وجود علاقة مقبولة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي، وهو شيء إيجابي للمؤسسة.

◀ للتدريب دور كبير في تغيير سلوك العمال والموظفين في مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" بشكل إيجابي وخاصة ما تعلق بالتأخرات والغيابات التي تدنت مستوياتها في السنوات الأخيرة وكذا المعاملات الوظيفية بين أفراد المؤسسة من مختلف الرتب والوظائف، وإكتساب الخبرة والمهارات اللازمة في التعامل مع المخاطر التي قد تنجم عن العمل.

2.4. توصيات الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" وقفنا على جملة من النقاط الهامة والتي من شأنها أن تساهم مستقبلاً في تنمية الموارد البشرية بها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

◆ لا بد من إشراك جميع العمال والموظفين الفاعلين في القرارات ذات البعد التخصصي كل حسب إختصاصه، وذلك من خلال تشجيع المبادرات الفردية للتدريب إذا ما إقتضت الحاجة لذلك.

◆ على المؤسسة أن تعيد النظر في نظام تقييم أداء المورد البشري لديها، خاصة وأن إنتقاء البرامج التدريبية يتم بطرق تكنولوجية حديثة يجب أن تتوافق ونظام التقييم.

◆ تملك مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" قدرات بشرية ذات كفاءة وخبرة مهنية كبيرة من شأنها أن تعتمد عليها في تنظيم دورات تدريبية لفائدة عمالها وموظفيها داخلياً وكذا خارجياً لصالح عمال وموظفين مؤسسات أخرى، وهو ما قد يقلل من تكاليفها في مجال التدريب داخلياً ويكسبها أرباح من عملية التدريب خارجياً أي لصالح مؤسسات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو الروس سامي علي والقوقا إبراهيم عبد المجيد، 2011، " أثر التدريب على نحو وريحية المشروعات الصغيرة في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد: 01، فلسطين.
2. السكارنة بلال خلف، 2012، " إتجاهات حديثة في التدريب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
3. بلوط حسن إبراهيم، 2002، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان.
4. ساعاتي أمين، 1998، " إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر، القاهرة (مصر).
5. عبد الباقي صالح، 2002، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر.
6. عثماوي محمد عبد الوهاب حسن، 2014، " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، القاهرة (مصر).
7. ماهر أحمد، 1998، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية (مصر).

8. ياغي محمد عبد الفتاح، 2009، " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن).

9. جعيجع نبيلة، بوقرة راجح، 2013، " معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة جامعة المسيلة) "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

10. جعيجع نبيلة، بوقرة راجح، مارس 2017، " تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد: 01 (12)، مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر.

11. قودة عزيز، ديسمبر 2013، " التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد: 13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة (الجزائر).

12. حاج عيسى سيد أحمد، 2012، " أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في فرع العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

13. شتاتحة عائشة، 2011، " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

14. AGUINIS Herman & KRAIGER Kurt, 2009, « Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society », Annula Revius of Psychology, Volume 60, Rice University, USA.

15. CHALAL Mokhtar, 2017, « Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines », revue développement des ressources humaine, N: 01, Université Alger 2.