

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

**أهمية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة على أدائها في ظل  
اقتصاد المعرفة**

تحت إشراف:

- د. عبد الوهاب جباري

من إعداد:

- محمد الصالح ذبيح  
- محمد رضا فلوسية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بعبطيش شعبان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. عبد الوهاب جباري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بدار عاشور	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل فلولا فضل الله ونعمته علينا لما أنجزنا هذا البحث فله الشكر والحمد أولاً وأخيراً من لا يشكر الناس لا يشكر الله، إذا كان لابد من الشكر فإننا لا نبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها، فمن باب العرفان بالفضل نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا

الدكتور جباري عبد الوهاب لتتويجه لعملنا بإكليل من النصائح والإرشادات فكان خير معين

وسند لنا في إنجاز هذه المذكرة

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة بصفة عامة وأساتذة قسم علوم التسيير وتخصص إدارة الأعمال بصفة خاصة.

كما لا ننسى أن نقدم كل شكرنا لكل من ساهم وبذل جهداً في مساعدتنا لتحقيق هذا النجاح - ونخص

بالذكر هنا جميع إدارات وموظفي مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة بحمام الضلعة

ونرجو أن نكون قد وفقنا في طرحنا وتحليلنا وإنجازنا لهذه المذكرة التي نتمنى أن تكون بداية لمزيد

من الأبحاث والدراسات اللاحقة، فما وجد فيها من صح و صواب فهو بفضل العلي القدير، وما وجد

فيها من سهو وخطأ فهو من طبيعة البشر، ويأبى الله عز وجل إلا أن ينفرد بالعصمة والكمال، تبارك

الله ذو الجلال والإكرام

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه  
وبالوالدين إحسانا " فهما من أنارا لي طريق المستقبل وعلما في حب  
الحياة وحب العمل والاجتهاد والداي العزيزين أدامهما الله فوق  
رأسي، إليهما أهدي هذا النجاح لكي ادخل على قلبيهما شيئا من  
السعادة.

- إلى أكبر سند لي في هذه الحياة زوجتي قرة عيني  
- إلى أجمل براءة في حياتي أولادي الأعزاء ( عبد الرشيد - فضيلة  
رنيم)

- إلى أخواتي الفضليات فهن من شاركنني كل حلو ومر في هذه  
السنوات.

- إلى من كانوا عوناً لي في كل احتياجاتي أصدقائي الأعزاء فبهم  
اكتملت مسيرتي.

- إلى زملائي الذين كانوا قريبين مني في مسيرتي الجامعية وزملائي  
في العمل.

- إلى كل العائلة باسم صلة الرحم وإلى كل من يكن لي المحبة  
والاحترام.

محمد رضا فلوسية

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه  
وبالوالدين إحسانا " فهما من أنارا لي طريق المستقبل وعلما في حب  
الحياة وحب العمل والاجتهاد والداي العزيزين أدامهما الله فوق  
رأسي، إليهما أهدي هذا النجاح لكي ادخل على قلبيهما شيئا من  
السعادة.

- إلى أكبر سند لي في هذه الحياة زوجتي قرة عيني  
- إلى أجمل براءة في حياتي أولادي الأعزاء ( أروي - يحيى -  
معتز - إيمان )

- إلى إخوتي الأفاضل فهم من شاركوني كل حلو ومر في هذه  
السنوات.

- إلى من كانوا عوناً لي في كل احتياجاتي أصدقائي الأعزاء فبهم  
اكتملت مسيرتي.

- إلى زملائي الذين كانوا قريبين مني في مسيرتي الجامعية وزملائي  
في العمل.

- إلى كل العائلة باسم صلة الرحم وإلى كل من يكن لي المحبة  
والاحترام.

محمد الصالح ذبيح

الصفحة	فهرس المحتويات
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	إهداء
i-ii	فهرس المحتويات
iii	فهرس الجداول والأشكال
أ - ج	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
3	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
6	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأساليبه
9	المطلب الثالث: أنواع التدريب ونظرياته
13	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب
14	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
17	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ومصادر الحصول على الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية
22	المبحث الثالث: إدارة أداء المورد البشري للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة
23	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء واقتصاد المعرفة
25	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: التدريب الإلكتروني كإفراز لاقتصاد المعرفة

29	المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ومعوقاتهما
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة
34	تمهيد
35	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجيتها
35	المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم
37	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة
43	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس
45	المطلب الثاني: صدق الأداة وثباتها
51	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة
58	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة
60	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
63	المطلب الثالث: نموذج الدراسة النهائي
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع والمصادر
73	الملاحق
-	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	الفروقات التي يمكن أن تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية	01
29	الفرق بين نظام التدريب الالكتروني والنظام التدريبي التقليدي	02
38	معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة	03
39	خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة	04
41	متغيرات الدراسة	05
44	اختيار مقياس الاستبانة	06
45	قيمة معامل Alpha Cronbach's	07
46	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)	08
47	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية له	09
48	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور برامج التدريب والدرجة الكلية له	10
49	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المدربين والدرجة الكلية له	11
49	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المتدربين والدرجة الكلية له	12
50	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية له	13
51	تحليل فقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا	14
52	تحليل فقرات بعد برامج التدريب	15
54	تحليل فقرات بعد المدربين	16
55	تحليل فقرات بعد المتدربين	17

56	تحليل فقرات بعد أداء الموارد البشرية	18
59	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات	19
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو	20
61	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
64	نموذج الدراسة النهائي	01

# مقدمة عامة



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## تمهيد:

مع ظهور مصطلح اقتصاد المعرفة كمصطلح جديد في عالم اقتصاد المؤسسات، لم يعد خفيا الدور الذي تلعبه المعرفة في صنع الكفاءات وفي معرفة التوجه الذي تسلكه المؤسسات الاقتصادية، من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى كثافة الاستثمار في المعرفة المرتكزة على الكفاءات والأداء ذو الجودة العالية، لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن قدراتها التنافسية مرتبطة بما تكتسبه من معارف وفهمها للعلاقات الحرجة في التفوق في ظل اقتصاد المعرفة.

وفي ظل هذا التطور ومع المنافسة القوية بين المؤسسات تحتم على هذه المؤسسات أن يكون لديها أفضل الكفاءات والمواهب، ومع تفهم الحاجة لتعيين، تنمية، والمحافظة على الأفراد الموهوبين أدركت المؤسسة أنه يتوجب عليها إدارة المواهب كموارد أساسية للحصول على أفضل النتائج الممكنة وأفضل أداء، وذلك من خلال استغلال القدرات والعمل على تنميتها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر وسيلة فعالة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

## 1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر بين تدريب الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة؟

وعليه نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر بين مقومات دعم والتزام الإدارة العليا ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة؟
- هل يوجد أثر بين مقومات برامج التدريب ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر بين مقومات المدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر بين مقومات المتدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السالفة الذكر اعتمدنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة لافارج

هولسيم المسيلة



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## الفرضيات الفرعية:

- نعم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات دعم والتزام الإدارة العليا ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات برامج التدريب ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات المدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات المتدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

## 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- الإحاطة بأهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب والأداء الخاص بالموارد البشرية.
- إبراز دور وأهمية التدريب في تحسين وزيادة مستوى أداء الموارد البشرية.
- تقديم توصيات واقتراحات من خلال ما يلاحظ في الدراسة الميدانية.

## 4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي الموارد البشرية، التدريب والأداء باعتبار أن اقتصاد المعرفة مبني على المورد البشري وأداء المؤسسة.
- دراسة وتحليل أهمية التدريب في أداء المورد البشري بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- ارتباط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتدريب والأداء.
- قلة الدراسات التي تربط بين مفاهيم التدريب والأداء والموارد البشرية، خاصة تلك التي تتعلق باقتصاد المعرفة.
- زيادة المعرفة العلمية الخاصة بهذا الموضوع وإثرائها بعمل جديد يدعم الأعمال السابقة.
- متابعة آخر التطورات الاقتصادية وخاصة المتعلقة باقتصاد المعرفة الذي يتطور يوميا.



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### 6- منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد معالجته، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، فإننا سوف نعتمد في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحا مكتئبا وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبيان) وتحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

### 7- حدود الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة بحمام الضلعة، وهي إحدى أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر، ذات طابع اقتصادي وتجاري تختص في إنتاج وتسويق الإسمنت عبر كامل التراب الوطني، وتصديره للخارج خصوصا الدول الإفريقية.
- **الحدود الزمانية:** أما الحدود الزمانية للدراسة فكانت من بداية شهر مارس وامتدت إلى غاية نهاية شهر أبريل 2021، في حين استمر جمع وتحليل البيانات حتى نهاية شهر ماي.

### 8- الدراسات السابقة:

- أ- **الدراسة الأولى:** بعنوان أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، من إعداد الطالبة فطيمة زرع، جامعة باتنة 1، سنة 2016/2017.
- مشكلة الدراسة: تمحورت مشكلة الدراسة حول أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، وتم اختيار مؤسسة الإسمنت باتنة كعينة للبحث.
- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها نذكر ما يلي:
- تغيير المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية عبر التاريخ نتيجة التأثير بالتحويلات العالمية والتطور الاقتصادي أدى إلى تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته.
  - تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد أهداف، سياسات، ونشاطات بشكل يحقق التناسق فيما بينها والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.
  - المنظمات الناجحة هي التي تهتم بعملية التحفيز، وتسعى إلى وضع نظام حوافز قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء والتنافسية في السوق.
  - الاهتمام برأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت باتنة يقتصر على التكوين والتدريب بالدرجة الأولى، حيث سجلت بقية المجالات كتشجيع روح المبادرة والاستقلالية قبولا متوسطا من قبل أفراد عينة الدراسة.



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ب- الدراسة الثانية: بعنوان أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات، من إعداد الطالب محمد بن موسى، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2017/2016.

مشكلة الدراسة: تركزت إشكالية البحث حول مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

نتائج الدراسة: تم التوصل في هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تتوافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.

- تتوافر فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

- تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

- يشكل النهوض بجوانب إدارة المعرفة التنظيمية (المقومات والعمليات) أحد الأسباب التي تفسر زيادة الفعالية في عملية تدريب الموظفين في الجامعات الجزائرية.

ت- الدراسة الثالثة: بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، من إعداد الطالب حمود حيمر، جامعة سطيف1، سنة 2018/2017.

مشكلة الدراسة: تمحورت إشكالية البحث حول دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها سواء في مجال التوظيف والانتقاء أو في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي نتج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها الوظيفية.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وهي علاقة طردية تبين التأثير الإيجابي لتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات المدروسة وبين مستويات تحسن أدائها الوظيفي، مما يدل على مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء.



### 9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

**الفصل الأول:** كان نظريا استعرضنا فيه الإطار النظري لمفاهيم التدريب والموارد البشرية والأداء في ظل اقتصاد المعرفة وقسم إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول يتعلق بعموميات حول التدريب، أما المبحث الثاني فاهتم بإدارة الموارد البشرية وماهيتها، فيما تطرق المبحث الثالث إلى إدارة أداء الموارد البشرية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.

**الفصل الثاني:** استعرضنا فيه دراسة تطبيقية على مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث: الأول يتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، إضافة إلى منهج البحث وأدوات الدراسة، والثاني احتوى على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، فيما شمل المبحث الثالث تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

**الفصل الأول: الإطار النظري  
للتدريب والموارد البشرية في  
ظل اقتصاد المعرفة**

### تمهيد:

إن العنصر البشري له أهمية كبرى في منظمات الأعمال وفي المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة باعتبار هذه الأخيرة هي عصب الحياة الاقتصادية في الدول، وهي التي تطور الاقتصاديات، فالعنصر البشري هو الذي يقوم بدفع بقية العناصر للمشروع وأهمها الموارد المالية، وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغييرات التنظيمية، والتغييرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المؤسسة، ناهيك عن التغييرات الخارجية المتعلقة بالتكنولوجيا ومواكبتها خاصة فيما يعرف باقتصاد المعرفة، ولهذا كان لزاما على هذه المنظمات اتباع هذه التغييرات والتكيف معها عن طريق تطوير العنصر البشري بتدريب القوى البشرية الذي يجب أن يحظى بأهمية كبيرة في إدارات المؤسسات وخاصة في إدارات الموارد البشرية، وإيجاد صيغ كفيلة بتطوير العنصر البشري بما يتكيف مع التطورات الاقتصادية الجديدة والمتسارعة. انطلاقا مما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

**المبحث الأول:** عموميات حول التدريب

**المبحث الثاني:** إدارة الموارد البشرية

**المبحث الثالث:** إدارة أداء المورد البشري للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

## المبحث الأول: عموميات حول التدريب

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على التدريب، ومحاولة الإلمام بحديثاته وتفصيله من مفهوم وأهمية ومبادئ وأنواع ونظريات، وهذا من أجل التعرف على دوره في المؤسسة الاقتصادية وإسقاطه على الجانب التطبيقي للدراسة.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

التدريب هو عنصر حيوي للعمل الناجح، لذا لم يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية خيارا للمؤسسة بل أصبح شيئا ضروريا يجب الانخراط فيه ووضعه كأولوية في الاستراتيجيات والأهداف المرجوة للمؤسسة.

### أولاً: مفهوم التدريب

تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين في تعريفهم للتدريب وتمايزت تعريفاتهم له، إلا أنهم اتفقوا على أنه عملية منتظمة وهادفة ويعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وفيما يلي بعض التعريفات حول التدريب:

هو عملية منتظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات، محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله.<sup>1</sup>

هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجيات المؤسسة وحاجات الدول في المستقبل من أعمال.<sup>2</sup>

هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي بشكل أفضل.<sup>3</sup>

يمكن تعريفه أيضاً على أنه: نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار: التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

<sup>2</sup> ليلي بوحديد: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، جوان 2015، ص 50.

<sup>3</sup> محمد أبا بكر كوسرت و حمد علي مظفر: العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09،

العدد 19، جامعة الأنبار، العراق، 2017، ص 329.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 250.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وهو أيضا: نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية التدريب

- ينظر للتدريب على أنه أساس كل تعلم وتطوير وتنمية المورد البشري فهو يقدم معرفة جديدة ويعطي مهارات وقدرات ويعدل الأفكار ويغير السلوك، وتتلخص أهميته في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- يعد الوسيلة الأكثر فاعلية والأقوى تأثيرا في صقل وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
  - إمداد وإكساب المورد البشري بالقيم والمعارف والخبرات اللازمة لأداء عمله بنجاح.
  - يمنح المورد البشري فرصة الحصول على رصيد تراكمي وافر من الخبرات السابقة التي تمثل الرصيد التراكمي للإنساني المتحقق في مجال العمل.
  - يوفر الكثير من الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء المهام.
  - يمنح المتدرب القدرة على مواكبة الجديد والحديث في المجال الذي يعمل فيه من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
  - يساعد في تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة، ومن ثم نمو فرصهم للتقدم الوظيفي.
  - التدريب يسهم بشكل كبير في تنمية معارف وثقافة الأفراد، ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصحة الفرد والمنظمة.

ونظرا للأهداف التي يسعى التدريب لبلوغها بوصفه نشاطا إنسانيا، فإن ذلك من شأنه أن يحقق فوائد على الصعيد العملي والتطبيقي، كما يحقق العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والفردى وتتمثل بالآتي:<sup>3</sup>

- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي، سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين.
- يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أداءهم، مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لهم.

<sup>1</sup> سارة بن غيدة: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM (وحدة أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2013، ص 71.

<sup>2</sup> أمجد عبد السلام أحمد الهروط: تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2013، ص 45.

<sup>3</sup> أكرم عبد الرحمان عبد الكريم و أحمد مجيد حميد: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2017، ص 94، 95.

- يعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

- يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية.

- يسهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما يعكس على الأداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأساليبه

لكي يصبح للمؤسسة أو المنظمة بشكل عام نشاطا تدريبيا متميزا لا بد من اعتناق مسؤولي إدارة الموارد البشرية لجملة من المبادئ الأساسية والأساليب التي يتوجب أن يقوم عليها التدريب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التدريب وفقا لخطط واستراتيجيات المؤسسة.

#### أولاً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 2- المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، الزمان، المكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- الاستمرارية:** وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع الجوانب، خاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة بخطوة، ومرحلة مرحلة، بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق "التدريب للمستقبل" لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وعن طريق "التدريب للتكيف المسبق للعاملين".

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص 53، 54.

**6- التربية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى القضايا الأكثر تعقيدا، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".

**7- مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

إلى جانب هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الارتباط بالسياسة العامة:** ويعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسميا بالأهداف والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية، والنظام التعليمي، وأن يكونا مدعوما بسياسة إدارية، وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.

- **المشاركة:** عند تخطيط البرامج التدريبية لا بد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج، خاصة المتدربين، والمدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- **التكامل:** النظرة إلى التدريب باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام.

- **النظرة المستقبلية:** إن برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

### ثانيا: أساليب التدريب

على الرغم من ضرورة وأهمية وظيفة التدريب بالنسبة للموارد البشرية والمنظمة على حد سواء، إلا أنه لا توجد طرق وأساليب محددة وموحدة للتدريب من المختصين، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة

<sup>1</sup> سارة بن غيدة: مرجع سابق، ص 76.

الاحتياجات التدريبية وحجم ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة، إلا أننا يمكن أن نوجز أهم وأبرز طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المحاضرات: Lecturing Method

واحدة من أهم أساليب وطرق التدريب المتبعة في تدريب الموارد البشرية، ويعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر طرق وأساليب التدريب شيوعاً وفي نفس الوقت تعتبر طريقة اقتصادية ومفضلة لدى الكثير من المتدربين لأنهم يتعلمون من أسلوب المحاضرة بشكل أفضل من القراءة والمطالعة كونها من أسهل الطرق في نقل المعلومات والقواعد للعاملين، وتستخدم طريقة المحاضرة بشكل أوسع. حينما يغلب على البرامج التدريبية للموارد البشرية الجانب النظري والتوضيحي، والتي تعتبر نقطة البداية والانطلاق لكل الأساليب التدريبية الأخرى.

### 2- النشرات المطبوعة: Printed publications

تعتمد بعض المنظمات إلى استعمال النشرات المطبوعة كأسلوب من أساليب تدريب الموارد البشرية والتي يراعى عند تصميمها وطباعتها التركيز على الجوانب والمؤثرات النفسية للمتدرب كنوع من التشويق والإثارة للتعلم سواء في مضمونها أو شكلها الخارجي، والتي تتميز عادة بإمكانية حملها وسرعة توزيعها وسهولة قراءتها، إلا أنه يعاب عليها تركها وعدم قراءتها من قبل أغلب الأفراد العاملين، الأمر الذي يستوجب على المنظمات إضافة نوع من التحفيز والتشجيع للمتدربين.

### 3- أسلوب الحدث: The Incident Method

يعتبر أسلوب الحدث واحداً من أكثر الأساليب التدريبية المستعملة في تدريب الموارد البشرية، والذي يتمثل بعرض حدث أو مشكلة معينة على المتدربين بتفصيلات محدودة ويستعمل المدرب أسلوب عرض الأسئلة وصولاً إلى الحقائق الأساسية المرتبطة بالحدث أو المشكلة المطروحة ومن ثم تجزئتها وتحليلها والتعرف على أسباب حدوثها ونشأتها عن طريق الأسئلة التي تم عرضها ومناقشتها مع المتدربين. ويمتاز هذا الأسلوب بتنمية وتطوير مهارات الأفراد المتدربين بغية الحصول على معلومات والتي تعتبر أساساً في تجزئة وتحليل الأحداث ومن ثم إيجاد الحلول البديلة للمشكلة التي تتعرض لها المنظمة والموارد البشرية.

### 4- أسلوب الواجبات الدراسية: Study duties

طبقاً لأسلوب الواجبات الدراسية يقوم المشرف على عملية تدريب الموارد البشرية بتكليفهم بمطالعة وقراءة الموضوعات المرتبطة بالعملية التدريبية من كتب، رسائل، دوريات ومجلات علمية من أجل إعدادهم

<sup>1</sup> عمار جبار كاظم: دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بغداد، Journal of economics and administrative sciences، المجلد 25، العدد 115، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2019، ص 293.

لمشروع معين اعتمادا على مشكلة معينة محددة لهم مسبقا من خلال استخدامهم لمجموعة من التمارين المحددة بغية تمرينهم على مهارة معينة.

### 5- تمثيل أو لعب الدور: Role representation

يتمثل هذا النوع من أساليب التدريب على استحداث موقف أو مشكلة معينة مشابهة تماما للمواقف أو المشكلات التي تحدث في المنظمة كنتيجة طبيعية للعلاقات الإنسانية والتنظيمية والإدارية، ويقوم المشرف على العملية التدريبية بتوزيع الأدوار على المتدربين والذين يمثلون الموارد البشرية للمنظمة، حسب نوع وحجم المشكلة المطروحة ثم يطلب منهم اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات وتخطي الأزمات التي يتعرضون لها في المنظمة. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة ومهارة المتدرب عند تطبيق وتمثيل الدور المناط به، والاستفادة من الملاحظات والتوجيهات خلال عملية التدريب، والذي يسمح له بالتركيز على مشاعر وأحاسيس المتدربين مما يسهم بتعزيز روح المساعدة والتعاون فيما بينهم وصولا إلى أفضل الحلول للمشكلات التنظيمية.

### المطلب الثالث: أنواع التدريب ونظرياته

تتباين أنواع التدريب بتباين واختلاف المعايير المستعملة في التقسيم وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، هذه الأخيرة حظيت باهتمام كبير من الباحثين أدى إلى استحداث نظريات خاصة بها.

#### أولاً: أنواع التدريب

يصنف التدريب حسب معايير عدة منها:<sup>1</sup>

- 1- معيار دورة حياة المنتج:** يصنف إلى التدريب التوجيهي الغرض منه تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف المنظمة ودوره وتهيئته للتكيف مع وظيفته، والتدريب الوظيفي يعرف من خلاله الموظف الجديد بطبيعة العمل وكيفية الأداء، وأخيرا التدريب التكنولوجي والإلكتروني لتزويد الموظف بالمعلومات والمفاهيم والأفكار لمواجهة التقنيات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة.
- 2- معيار الأهداف:** يقسم التدريب إلى التدريب الإداري يزود المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، كذلك تدريب القيادة وهو خاص بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، وكذلك التدريب التخصصي لتنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل وتحسين الأداء، وأخيرا التدريب التحويلي والغرض منه معالجة مسائل الاختيار والتعيين على مستوى المنظمة، فهذا المعيار يصنف إلى ثلاثة أنواع. وهناك من يصنف هذا المعيار على أساس أسسه والتمثلة في:

<sup>1</sup> فطيمة زرع: أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص 79.

- **التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين:** فيصنف إلى نوعين التدريب الفردي حيث يدرّب كل فرد على حدى، والتدريب الجماعي ويحدث مجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة.

- **التدريب حسب المكان الذي يتم التدريب فيه:** يصنفه إلى التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل، فالتدريب في موقع العمل يتم إما في إدارة أو في مركز التدريب التابع للمنظمة أو في موقع العمل المباشر، أما التدريب خارج موقع العمل فيأخذ عدة أشكال منها التدريب خارج موقع العمل في ظروف ملائمة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، والشكل الثاني هو التدريب خارج ضمن برامج خاصة تقوم بها جهات خارجية وفق اتفاق تبرمه مع المنظمة، أما الشكل الثالث فهو التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعدها إدارة التدريب داخل أو خارج المنظمة، لكن خارج مكان العمل، والشكل الأخير هو التدريب خارج العمل لبعض الموظفين التي تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتدريب على برامج عامة. وعموما هذه الأشكال لا تؤدي إلى تعطل العمل.

**3- التدريب حسب وقت تنفيذه:** يقسم وفقا لهذا المعيار إلى التدريب قبل الخدمة أو التعيين، ويعرف أيضا بالتدريب الإعدادي أو التأهيلي، والنوع الثاني هو التدريب بعد التعيين مباشرة ويبدأ من التدريب أثناء التجريب أو بعدها بقليل، أما النوع الثالث فهو التدريب أثناء العمل يحدث بعد تثبيت الأفراد في الخدمة حتى انتهاء خدماتهم.

### ثانيا: نظريات التدريب

يمكن مقارنة ما انتهى إليه الباحثون في مجال التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التدريب في مجموعة من المساهمات وهي كالتالي:

- 1- النظرية السلوكية:** أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات حيث يتحقق التعلم عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها. ومن أبرز المبادئ التدريبية التي قدمتها النظرية السلوكية ما يلي:
  - **مبدأ المؤثر والاستجابة:** يتأثر السلوك الإنساني بتأثير البيئتين الداخلية والخارجية، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي لا يمكن فصله عن المؤثرات التي يستجيب لها.
  - **مبدأ التعزيز:** يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازياد المؤثرات، وبالتالي تكرر وانتظام الإجابة.
  - **مبدأ تعديل السلوك:** قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.
  - **مبدأ انتماء السلوك:** ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز حول هذه الحاجات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.
  - **مبدأ الأثر:** كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح، الإبداع أو المكافأة، كلما دفع ذلك الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم، والعكس صحيح.

- مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل.<sup>1</sup>  
2- النظرية المعرفية: يقصد بالمعرفة النشاط العقلي، بما في ذلك التفكير، التذكر، التعلم واستعمال اللغة عندما نطبق طريقة معرفية على التعلم والتعليم فإننا نركز على استيعاب المعلومات والمفاهيم، تهتم النظرية ب:

- كيف يفهم الناس الأشياء؟

- قياس العمليات العقلية والاختبار.

- القابلية والقدرة على التعلم.

- أنماط التعلم.

فالنظرية المعرفية تنظر للتعلم كعملية يقوم فيها المتعلم بملاحظة ما يدور حوله ويسعى إلى تفسير واستيعاب المعلومات لتعديل سلوكه مستقبلا. وهذه النظرية مفيدة جدا في التدريب، ونستطيع من خلال ما نقدمه للمتدربين تكوين للمتدرب المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، فينبغي على كل مدرب عند تصميم محتوى معرفي أخذ هذه النظرية بعين الاعتبار.

3- النظرية البنائية: البنائية هي فلسفة للتعليم تأسست على فرضية أننا من واقع تجربتنا الشخصية نقوم ببناء فهمنا للعالم الذي نعيش فيه، فيقوم كل منا بإنتاج القواعد والنماذج العقلية الخاصة به، والتي نقوم باستخدامها لاستيعاب ما نمر به من تجارب، ومن ثم فالتعلم هو ببساطة عملية ضبط نماذجنا العقلية لنستوعب تجاربنا الجديدة، وتتضمن النظرة البنائية مبدئين هما:

- المعرفة يتم بناؤها بشكل فعال بواسطة المتعلم، ولا يستقبل بشكل سلبي من البيئة.

- الوصول للمعرفة هي عملية تكيف وتعديل باستمرار بواسطة تجربة المتعلم في الحياة.

فالنظرية تعتمد على ما عند المتدرب من معلومات ومهارات فيقوم المدرب والبرنامج التدريبي ببناء معلومات ومهارات اعتمادا على ما لديه من حصيلة سابقة، وهذه النظرية مهمة جدا في عالم التدريب حيث يغلب على الفئة المستهدفة في التدريب أنهم في مرحلة ما بعد الإعداد أي لديهم حصيلة جديدة يجب على مقدم البرنامج التدريبي أخذها بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

بالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذا النشاط الهام ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، ونلاحظ في هذا السياق اختلاف الآراء

<sup>1</sup> محمد بن موسى: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل دور تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 124، 125.

<sup>2</sup> صلاح صالح معمار: مرجع سابق، ص 23.

- حول مسؤولية أو تبعية التدريب ومن من المفروض أن يكون مسؤولاً عنه؟ أو تابعا إليه، ويميل الباحث إلى الأخذ بوجهة النظر التي ترى أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف هي:<sup>1</sup>
- 1- الإدارة العليا:** تعمل الإدارة العليا على وضع أسس السياسات التدريبية إلى جانب مراجعة وإقرار الخطوط العريضة للخطط والبرامج التدريبية، كما يقع على عاتقها مسؤولية الموافقة على موازنة التدريب. وفي إطار ذلك تكون الإدارة العليا مسؤولة عن نظم التدريب داخل المنظمة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة من أجل التحقق من أن برامج التدريب منفذة وأنها تمس كل العاملين، إلى جانب ذلك يجب على الإدارة العليا إنشاء قسم أو إدارة تكون مسؤولة أمامها عن كل ما يتعلق بالتدريب.
  - 2- إدارة الموارد البشرية:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عموماً وقسم أو مصلحة التدريب فيها خصوصاً مسؤولية مباشرة في تهيئة كل المتطلبات البشرية والمادية، حيث تعمل على تخطيط، إقامة وتقييم البرامج التدريبية والتعليمية.
  - 3- المسؤول المباشر:** في بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن تدريب الموارد البشرية هم الرؤساء المباشرون، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيه، والواقع أن الرئيس أو المسؤول المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم بما يكفل رفع الأداء، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة العاملين يمكن معرفة الأشخاص الذين يجب أن تتوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج ومحتواها ليتولى الرؤساء المباشرون -بعد إنجاز البرامج التدريبية- متابعتها وتقييمها.
  - 4- الجهات الخارجية:** بإمكان المنظمة أن تستعين بمراكز أو أجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح أفراد المنظمة الذين هم بحاجة إلى تلقي التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات، معاهد الإدارة ومراكز التدريب المتخصصة توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة تغطي موضوعات ومجالات متنوعة.
  - 5- العامل المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، مهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفون بعضهم بعضاً على ضرورة الاستفادة من الفرص التطورية التي تتيحها لهم المنظمة، كما يتعين على المتدربين توفير التغذية المرتدة وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم من أجل تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً.

<sup>1</sup> محمد بن موسى: مرجع سابق، ص ص 129، 130.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشري واستثماره في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة بات ضرورة حتمية لكافة أشكال المنظمات الساعية إلى الاستمرار والبقاء ومواجهة التحديات المحيطة بها من خلال تميز أدائها، وهو ما سنركز عليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

يعد موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية التي لاقت ومازالت تلاقي اهتماما من قبل الكتاب والمهتمين بالموارد البشرية والدور يرجع إلى الأهمية المتزايدة للموارد في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرف مارسيانو مفهوم الموارد البشرية من خلال ثلاث عائلات، فالعائلة الأولى عرف فيها المورد البشري على حسب ما جاء به كل من دراكر وباك، فهو يرى أنها مورد تنظيمي وله قيمة ولا يعتبر تكلفة، واعتبر تسيير الموارد البشرية كوظيفة تعمل على فهم وصياغة وتطوير واستخدام ودمج الأفراد في بيئة العمل. أما العائلة الثانية من تعريف مارسيانو وضعت تسيير الموارد البشرية كمرادف لتسيير الأفراد (إدارة الأفراد) أو تسيير المستخدمين والذي يكون من طرف فريق وإدارة مختصة في شؤون الأفراد، أما العائلة الثالثة فقد جعلت تسيير الموارد البشرية كنظام متطور يركز على تطوير كفاءة المستخدمين من جهة ورقابته، وتجنب النقابات العمالية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

وعرفت الموارد البشرية بأنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.<sup>2</sup>

يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد: الإدارة التي تهدف إلى تكوين عمل، مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إدارة متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة.<sup>3</sup>

وتشتمل إدارة الموارد البشرية على جميع الأنشطة والممارسات التي تضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، صيانتها وتوفير الظروف المناسبة لأداء مهامها، وضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في الحاضر والمستقبل، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين قدرتها

<sup>1</sup> فاروق حريزي: أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص 103.

<sup>2</sup> محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 10.

<sup>3</sup> نظمي محمد الباشا شحاذة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 14.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

---

التنافسية، وتمارس هذه الإدارة على مستوى وحدة تنظيمية بالمنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب أحجامها ومدى تعقيد الأنشطة الإدارية التي يمارسها أشخاص مختصون في هذا المجال دون سواهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، ص 9.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم. ويمكن ذكر جملة من النقاط التي أكتسبت إدارة الموارد البشرية طابعا مهما في المنظمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتتميته يمكن أن يحقق أهداف المنشأة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- بيئة العمل لا بد أن تهئ وتتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.
- التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في كل منشأة على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني تنظيماً تجميعية مثل اتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا فإن هذه الظروف أجبرت كل منشأة بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

بينما السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ومصادر الحصول على الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف، حيث هذه الأهداف تنتوع من منظمة أو مؤسسة لأخرى، إضافة إلى سعيها للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والجودة العالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> محمود يحيى سالم: مرجع سابق، ص ص 11، 12.

<sup>2</sup> نداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 15.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:<sup>1</sup>
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
  - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
  - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
  - إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
  - توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين.
  - إتاحة فرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

كما يرى العديد من الباحثين المختصين أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية لا بد أن تركز على تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- استقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي.
- العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالميا.
- البحث المستمر عن المواهب واستقطابهم لتدعيم قوة العمل بالمنظمة.
- وجود معايير محددة عالميا كأدوات لقياس أداء العاملين.
- التعامل بفعالية مع تنوع القوى العاملة.
- المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا.
- توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجية الحديثة.

**ثانيا: مصادر الحصول على الموارد البشرية**

<sup>1</sup> نداء محمد النجار: مرجع سابق، ص ص 16، 17.

<sup>2</sup> محمد السعيد جوال وآخرون: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، الملتقى الدولي الخامس حول 'رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 11، 12.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

هناك مصدرين رئيسيين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد البشرية منها المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، ويمكن للمنظمة التركيز على واحد منهما أو عليهما معا، ويتوقف ذلك على عدة عوامل لتقييمها وتحديد أيهما ستلجأ إليه المنظمة. ويمكن ذكر المصادر كالتالي:<sup>1</sup>

**1- مصادر الاستقطاب الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في تلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

- مخزون المهارات.

- الترقية الداخلية.

- النقل.

- المعارف والأصدقاء.

- معاملة قوة العمل كسوق عمل داخلي.

- السماح لأي شخص بترشيح نفسه لإشغال أي منصب شاغر يحدث.

- الإعلان عن شروط إشغال كل وظيفة بشكل واضح.

**2- المصادر الخارجية للاستقطاب:** المصدر الثاني الذي تلجأ إليه المنظمات لتلبية حاجاتها من الموارد

البشرية هي المصدر الخارجي المتكون من ثلاث مجاميع وهي:

- العاطلون عن العمل.

- أفراد يعملون في منظمات أخرى.

- الطلبة الذين سيتخرجون قريبا سواء من الجامعات أو مراكز التكوين.

### المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

أضحت تنمية الموارد البشرية في الفترة الحالية من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا ومن أكثرها

أهمية واهتماما.

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: 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.<sup>2</sup>

وتعرف تنمية الموارد البشرية أيضا بأنها: العملية على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات

الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية:

<sup>1</sup> فطيمة زعزع: مرجع سابق، ص ص 66، 68.

<sup>2</sup> نبيلة جعيجع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص 117.

- تقييم الأداء.

- التكوين المستمر.

- الترقية.

- الاتصال.

- العلاقات الإنسانية.

إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة

وتخلق لها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

ولدفع قدرات الموارد البشرية في اتجاه الإبداع والابتكار في مجالات العمل، فإن أهم الآليات التي يتم

اعتمادها في تطوير تنمية الموارد البشرية حسب (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1995) تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- تخطيط الموارد البشرية:** من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من المورد البشري وبين ما هو معروض منه داخل المنظمة.

**2- تدريب الموارد البشرية:** هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لإكسابه المعارف، الخبرات والمعلومات التي يمكن أن تقيده في أداء عمله.

**3- إعادة هندسة العمليات:** من خلال إجراء تغييرات جذرية للعمليات تؤدي إلى حصول تغييرات جوهرية في المنتج، ولن تنجح إعادة الهندسة دون مشاركة إدارة الموارد البشرية وتنميتها عن طريق (الحصول على الدعم والتأييد، تشكيل فرق العمل، تغيير طبيعة العمل، التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة).

**4- تقييم الأداء:** هو عملية تهدف إلى تحديد ما أنجزه الفرد وتساعد في الوصول إلى (كمية العمل المنجز، جودة العمل، مدى الاعتماد على المورد البشري) فهو بذلك يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يبدو واضحا أن تنمية المورد البشري هي أشمل وأبعد مدى من تدريبه فهي لا تكتفي بالإعداد لما هو

قائم فقط بل والاستعداد لما هو متوقع في المستقبل أيضا. لكن التدريب وتنمية الموارد البشرية كلاهما

يعتمدان على التعليم المستمر فهما معنيان بتعليم المشارك كيف يفعل الأشياء بشكل صحيح في عالم كثير التغيرات والتطورات، وفي ظل مستقبل مفتوح على احتمالات تطورات اقتصادية وتكنولوجية واسعة وغير محدودة.

### المطلب الرابع: التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية

للتدريب أهمية كبيرة في عالم تنمية الموارد البشرية ككل، وعلى من ساقته الأقدار لتولي منصب

مدير إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مراعاة ذلك.

<sup>1</sup> نعيمة بارك: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول -، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2014، ص 36.

<sup>2</sup> محمد بن موسى: مرجع سابق، ص ص 107، 108.

والأهم من تدريب العناصر البشرية هو تأهيل المدرب نفسه، لأن هناك بعض من يطلق عليهم مدربين هم وللأسف الشديد تتقصم العناصر الرئيسية وهي مؤهلات المدرب الناجح، حيث أن هناك نقاط هامة لا بد وأن تتوفر في المدرب الناجح أثناء التدريب مثل الذهاب مبكرا إلى مكان التدريب للتأكد من ترتيب المكان، وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب أثناء العملية التدريبية واستخدام لغة مناسبة للمتدربين وغيرها من الصفات التي تجعله مدربا ناجحا. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعي وجود مهمة تقوم بها ألا وهي التدريب على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين:

- تخطيطا للاحتياجات التدريبية.
- إدارة التدريب.
- إعداد برنامج التدريب.

### 2- تقييم المتدربين:

- تقييم أداء المتدرب ليتم تسكينه أو إعادة تدريبه.

### 3- تقييم المدرب:

- تقييم أداء المتدرب للوقوف على كفاءته من عدمها.

### 4- تقييم البرنامج التدريبي:

- تقييم أداء البرنامج التدريبي (بالتنسيق مع الإدارة العليا).

### 5- التنسيق مع مراكز التدريب:

- متابعة الاتصال.
- طلب مادة الدورة والسيرة الذاتية للمتدربين.
- تفاصيل الدورة.
- التكلفة وغيرها.

## المبحث الثالث: إدارة أداء المورد البشري للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

إن التطورات والتحولت التي لحقت بالمعرفة من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، وهذه التطورات أفرزت عن أهمية بالغة احتلتها الموارد

<sup>1</sup> محمود يحيى سالم: مرجع سابق، ص ص 36، 37.

البشرية في اقتصاد المعرفة حيث أصبح الاهتمام أكثر بالمعارف والمهارات والقدرات مما استوجب تدريب الموارد البشرية لتحسين الأداء ومنه تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق الأهداف المنشودة.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء واقتصاد المعرفة

يعتبر الأداء عملية هامة وضرورية لتحسين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تقييم عمل هذه الموارد وتأثيرها على المؤسسة وإنتاجيتها واستمراريتها، إضافة للمورد البشري وأدائه فإن المورد المعرفي والمعلومات أصبح المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية.

#### أولاً: الأداء.

يعني الأداء: "مدى قدرة الموارد البشرية على استعمال معارفها وكفاءتها لتحقيق نتائج أفضل عند ممارسة أنشطتها. ضمن وظيفة محددة. أو هو تحقيق للمخرجات عن طريق القيام بأعمال أو أنشطة خاصة، ضمن وظيفة معينة، خلال فترة زمنية محددة، ويرتبط الأداء الوظيفي للموارد البشرية بثلاث عناصر رئيسية هي: القدرة، الجهد، والفرصة المتاحة، ويمكن قياس الأداء من خلال المخرجات المحققة بواسطة تفاعل هذه العناصر فيما بينها".<sup>1</sup>

وتؤثر في الأداء مجموعة من العوامل تقسم إلى عوامل داخلية وخارجية كالتالي:<sup>2</sup>

**1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتحقيق آثارها، خاصة إذ تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية وسياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

**2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو النقص من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين

<sup>1</sup> حمود حيمر: مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> سارة بن غيدة: مرجع سابق، ص ص 138، 139.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات)

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

**ثانيا: اقتصاد المعرفة**

عرف اقتصاد المعرفة على أنه: "إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدلا من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحث والتطوير والعلاقات مع الزبائن تنعكس إيجابا على تزايد الناتج المحلي الإجمالي".<sup>1</sup>

هو أيضا: منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة وفي إطار هذه النظم ستنشأ منظومة معلومات تكون مهمتها الأساسية أن تجمع البيانات وتستخرج منها المعلومات، وتولد من استخدامها المعرفة، وتحقق بذلك القوة والنفوذ وتصنع القدرة والتأثير ثم تتجه إلى إيجاد معارف جديدة ليصبح الابتكار والخلق أداة توليد الأشكال غير مسبوقة من المعرفة تشكل اقتصادا متجددا دائما.<sup>2</sup>

ويتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي وتتمثل في:<sup>3</sup>

- اقتصاد كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي.
- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة في التقنيات الحديثة.
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.
- يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل.
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاءتهم وخبراتهم.
- مرن شديد السرعة والتغير ويتطور لتلبية احتياجات متغيرة ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية، إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل.

### المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> سبرينة مانع وهدي بوزيدي: اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه مع الإشارة لبعض التجارب الرائدة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، جانفي 2019، ص 213.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص 2.

<sup>3</sup> هاشم الشمري ونادية الليثي: اقتصاد المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- أنتجت الثورة المعرفية آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها فيما يلي:<sup>1</sup>
- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المنظمة من الباحثين والمخططين.
  - اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكارها، وتظم تلك المصادر العملاء والموردين والموزعين وطوائف عديدة متصلة بشؤون المنظمة.
  - إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور مستمر وأن لكل عصر معارفه ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها بالتناسب مع معطيات العصر، فكان لهذا الاكتشاف تأثير كبير في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد وضمان عدم تجرده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.
  - إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمتية أساسها وركيزتها المعرفة، ومثل هذه الأنشطة الخدمتية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة، وبدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، حيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة.
  - اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس، ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.
  - والجدول التالي يبين الفروقات التي تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية:
- الجدول رقم 01: الفروقات التي يمكن أن تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية**

<sup>1</sup> محمد إسماعيل السيد: إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، منتدى الموارد البشرية، على الموقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) ، نشر بتاريخ 2009/05/02 على 19:09، اطلع عليه بتاريخ 2021/04/21 على 22:06.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

عناصر العمل	تقليدي	حديث (إدارة المعرفة)
وصف العمل	فرد واحد، عمل واحد	فرق وعمل جماعي
الهيكل التنظيمي	ضيق وطويل	قصير وواسع
التعويض	زيادات منتظمة	تبعا للأداء الحافز
صنع القرار	من الأعلى للأسفل	مشترك
الأمان في المؤسسة	مدى الحياة	غير مضمون
الإشراف	مراقبة لصيقة	تنسيق
علاقات الموظف	مخاصم	متعاون
الجودة	يظن أنها تحت السيطرة	مخطط لها
الزبائن	تدخل وتشويش	سبب وجود العمل
التدريب	دون تخطيط	متصل بجوهر العمل

المصدر: عيسى محاجبي وآخرون: إدارة المعرفة توجه جديد لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: عملة الألفية الثالثة وتحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 20، العدد 11، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020، ص 292.

### المطلب الثالث: التدريب الإلكتروني كإفراز لاقتصاد المعرفة

بفعل التقدم التكنولوجي والعلمي فقد أصبح استخدام التكنولوجيا في مجال التدريب بما يصطلح عليه الآن بالتدريب الإلكتروني بحيث صار واقعا ملموسا ومستخدما في العديد من المؤسسات. يعرف التدريب الإلكتروني على أنه: " ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريبي تقليدي".<sup>1</sup> وتكمن أهمية التدريب الإلكتروني في عدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>

- التطور المتسارع في الابتكارات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه الابتكارات لتحديث معلوماتهم باستمرار، سيجعلهم أفضل العاملين المستقبليين

<sup>1</sup> حنان سليمان الزينقي: التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017/2018، ص 44،

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- القادرين على التعامل مع جميع القضايا التي تواجههم لأنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم.
- ضرورة مواكبة التطور المعرفي وتهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.
- التقليل من التكاليف وتوفير الوقت مقابل الحصول على نتائج تدريبية نوعية.
- تمكين العاملين في ظل التدريب الفاعل يستطيع الأفراد من كافة الأعمار والمستويات أن يستفيدوا من التدريب، عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والربح للجميع.
- الإبداع والابتكار حيث يمكن للتدريب أن يكون أكثر إبداعاً وابتكاراً استعداداً لمجتمع المعرفة.
- المرونة، حيث أن التدريب الإلكتروني يعمل على التكيف مع احتياجات جميع الأفراد أينما كانوا وكيفما يحتاجون إلى التدريب.
- تحقيق قيمة أكبر، وذلك باستغلال وتطوير أساليب مبتكرة لتحسين الجودة.
- تتعدد مزايا التدريب الإلكتروني، ويمكن أن نذكر جانباً منها في ما يلي:<sup>1</sup>
- أ- **النشر الإلكتروني (Electronic Publishing):** حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية النشر الإلكتروني إذ باستطاعة المدرب نشر المواد التدريبية لتصل كل أنحاء العالم، مما يمكن من الاستفادة منها.
- ب- **اكتساب خبرات متعددة (Multiple Expertise):** إن برامج الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين، محاضرين وضيوف وهذا يوفر بلا شك ميزة التنوع في الرؤى العلمية وفي مصادر المعرفة والخبرة.
- ج- **إن بيئات التعلم الإلكترونية بيئات لا تمييزية (Non Discriminatory):** لذلك تعتبر وسيطاً جيداً لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، أعمارهم، أعراقهم، أجناسهم ولغاتهم.
- د- **تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية بيئات صديقة (Friendly):** حيث أن تقديم المحتوى التدريبي يتم من خلال الشبكة مما يساعد على خفض الأعباء التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية.
- ويشكل النظام التدريبي الإلكتروني توجهها مكملاً للنظام التدريبي التقليدي ويمكن إظهار الفروقات الجوهرية بين كلا النظامين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد بن موسى: مرجع سابق، ص 191.

جدول رقم 02: الفرق بين نظام التدريب الإلكتروني والنظام التدريبي التقليدي

النظام التدريبي التقليدي	النظام التدريبي الإلكتروني
تدفق معلومات ذو اتجاه واحد	تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين
تدريب فردي	تدريب تعاوني
تدريب إجباري من المحاضرات	تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي
تدريبات روتينية جامدة	البحث والتحري من خلال شبكة الإنترنت
سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين	الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية
المدرّب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة (ملقن)	المدرّب مشارك وأحياناً متعلم (مرشد)
المدرّب محور العملية التدريبية	المتدرب محور العملية التدريبية
المتدرب سلبي (مستمع ودوماً متعلم)	المتدرب إيجابي (مشارك وأحياناً خبير)
المحتوى ثابت	المحتوى متغير
المعرفة عبارة عن (حفظ- تذكر- تراكم حقائق)	المعرفة عبارة عن (استفسار- ابتكار)
اهتمام بالكم	اهتمام بالكيف
التقدير معياري ويعتمد على الأداء	التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى منها حقيقية الاختبارات
الوصول محدود	الوصول فوري
الكلفة عالية	الكلفة نسبية

المصدر: محمد بن موسى: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص190.

**المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ومعوقاتهما**

إن تبني مشروع إدارة المعرفة من قبل المؤسسة يتطلب مجموعة من المقومات من أجل نجاحه إضافة إلى أنه غالباً ما تصاحبه مجموعة من المصاعب أثناء أو بعد التطبيق.

### أولاً: مقومات نجاح إدارة المعرفة

- هناك مجموعة من العوامل والتي يمكن أن تقود مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة إلى النجاح منها:<sup>1</sup>
- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم بدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشتركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
- تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- دعم الإدارة العليا التام، وهذه المسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

### ثانياً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

- من بين المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لإدارة المعرفة في المؤسسة ما يلي:
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى الإدارة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى نقص واضح في برامج التدريب النوعية.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة.
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح .
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي لا يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة.
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها.
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا.
- شراء المعرفة من الجهات المختصة أو من خارج المؤسسة.
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حياة براهيم: دور إدارة المعرفة في تفعيل الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 60، 61.

### خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى التدريب من جوانبه النظرية من خلال مفهومه وأهميته ومبادئه وأساليبه وأنواعه ونظرياته، كما تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية للمؤسسة مفاهيميا عن طريق إعطاء معلومات حول ماهية إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وأهمية التدريب في هذه التنمية، وفي الأخير تم التعرض إلى إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة وذلك عن طريق إعطاء لمحة حول الأداء واقتصاد المعرفة وتأثير المعرفة على الموارد البشرية وعلى التدريب بإعطاء صورة التدريب الالكتروني كمثال وصورة على ذلك . إضافة إلى ذكر مقومات نجاح ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، وقد استخلصنا النقاط التالية:

- التدريب هو عملية منظمة ومخططة ومستمرة من أجل توسيع مهارات ومعارف وقدرات أفراد المورد البشري الخاص بالمؤسسة ويتكون من برامج مصممة مسبقا تهدف إلى التطوير.
- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تشمل الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على الموارد البشرية وتهدف إلى تكوين عمل وتحقيق الاستفادة بأعلى كفاءة من هذه الموارد.
- للتدريب أهمية كبيرة في عالم تنمية الموارد البشرية من خلال تأهيل المتدربين وحتى تأهيل المدربين أنفسهم إضافة إلى تنمية معارف وقدرات وكفاءات أفراد الموارد البشرية للمؤسسة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.
- أنتجت الثورة المعرفية واقتصاد المعرفة بصفة خاصة آثارا هائلة في فكر إدارة الموارد البشرية وأحدثت تغييرات جذرية فيها مثل التدريب الالكتروني الذي يعد آخر إصدارات المعرفة فيما يخص تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة.
- من أجل إنجاح إدارة المعرفة وتأهيل الموارد البشرية وتدريبها بشكل يتناسق مع الثورة المعرفية الحديثة وجب على المؤسسة التركيز على جملة من المقومات لتطبيقها وتبنيها ومن بينها قاعدة تقنية وهيكل معرفة قياسي ومرن وتبني طرق تحفيزية جديدة غير عادية زيادة على دعم الإدارة العليا التام للتوجه المعرفي.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لدراسة بمؤسسة لافارج

هولسيم بالمسيلة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

### تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال دراسة فصل تناولنا من خلاله دراسة الجوانب النظرية الأساسية المتعلقة بالدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة الإسمنت لافارج بحمام الضلعة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في: المبحث الأول خصص لتعريف بمؤسسة الإسمنت لافارج هولسيم بحمام الضلعة محل الدراسة من خلال التطرق إلى النشأة والتعريف، وفي المبحث الثاني تم تناول الطريقة والإجراءات المتبعة لدراسة الحالة، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية و خاتمة هذا الفصل التطبيقي كانت بالمبحث الرابع الذي تناولنا فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجيتها

بعدما تم استعراض الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة (حمام الضلعة) من خلال تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج ثم الوقوف على الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم

تعد مجموعة لافارج Lafarge holcim الرائدة عالميا من أبرز المؤسسات القائمة على إنتاج مواد البناء من إسمنت وخرسانة وغيرها، وهي منتشرة في أكثر من 78 دولة، وتتبع المجموعة استراتيجية تقوم على توقع احتياجات الصناعة من مواد البناء بهدف تلبيتها مسبقا، ويعمل بها أكثر من 76000 موظف حول العالم، وقد انطلقت أعمال لافارج سنة 1833 عند قيام "أوغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا، من خلال الاستحواذ على عدد من مؤسسات الجير والإسمنت، وبعد ذلك أصبحت مجموعة من بين أكبر منتجي الإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930، حيث تقوم المجموعة بإتباع استراتيجية قوية للتوسع العالمي، كان ذلك لأول مرة عام 1864 عند تزويد مصر بالجير لبناء قناة السويس، واستمرت في التوسع في كل من شمال إفريقيا (الجزائر، المغرب)، المملكة المتحدة، البرازيل، كندا، أمريكا الشمالية والشرق الأوسط (الأردن). (ويقع المقر الرئيسي للمجموعة بالعاصمة الفرنسية "باريس"، إذ تعمل على تطوير عملياتها التجارية في الأسواق سريعة النمو بصفة خاصة وتولي المجموعة اهتماما كبيرا بالتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة في محور استراتيجيتها، ومنذ سنة 2005 تصنف Lafarge سنويا ضمن أفضل 100 مؤسسة متعددة الجنسيات من حيث التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة (دراسة inc Kinghts Corporte)، أما مؤسسة لافارج حمام الضلعة محل دراستنا الميدانية فتعود أصل ملكيتها إلى مجموعة "أوراسكوم" المصرية، حيث كانت تسمى "المؤسسة الجزائرية للإسمنت" ابتداء من تاريخ: 03 مارس 2003 وإلى غاية 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ سنة 2009 أصبحت مملوكة لمجموعة "لافارج" الفرنسية للإسمنت حيث تم نقل حصة 100% من مؤسسة "أوراسكوم" لمواد البناء القابضة لمجموعة أصول الإسمنت إلى مؤسسة لافارج الفرنسية عما يزيد عن 112 مليون دولار

## LE NOUVEAU GROUPE EN BREF



## NOTRE ACTIVITÉ CIMENT

### Ventes par région en %

Asie-Pacifique	46,3
Afrique & M.-Orient	19,5
Europe	15,4
Amérique Latine	11,8
Amérique du Nord	8,1



**263**

volume des ventes  
en Mt



**74 744**

salariés



**251**

cimenteries et  
usines de broyage

أولاً: بطاقة فنية حول مؤسسة لافارج حمام الضلعة:

تقع مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة على بعد 07 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة، وعلى بعد 03 كلم إلى الشرق من الدبيل، وتحديدا على بعد 30 كلم من الشمال الغربي لولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 100 هكتار منها 25 % دون إنتاج و 75 % مخصصة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر المواد الأولية (محاجر، مياه، طاقة) بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميزة للمصنع وحافز للزبائن، وقد بدأت المؤسسة بالإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم: 01 بـ ACC 00166868.16 بالسجل التجاري، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس بـ 7.256.602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم SPA/ACC وهي تستحوذ حاليا على ما نسبته 37 % من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بجريدة بالجزائر العاصمة، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على استراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وشعارها في ذلك " لافارج مواد تبني الحياة " لآلاف المواطنين الجزائريين.

ثانياً: إمكانيات مؤسسة لافارج حمام الضلعة:

تتوفر المؤسسة على خطين لإنتاج الإسمنت، حيث يتمثل الخط الأول للإنتاج في الإسمنت الرمادي، وبدأ التشغيل به في جانفي 2004، وقدرت تكلفته الإجمالية بـ 260 مليون دولار وتقدر قدرته التصنيعية بـ 4.2 مليون طن/سنة، خط ثاني للإنتاج أنجز في منتصف عام 2005 مخصص لإنتاج الإسمنت الأبيض، وكلف 190 مليون دولار وله قدرة تصنيعية تقدر بـ 4.2 مليون طن/سنة، ألتين لاستخراج المواد الأولية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1000 طن/ساعة، ورشة لتصليح الأجهزة الميكانيكية، مخبر لتحليل الإسمنت كيميائياً، ورشة لتحويل الإسمنت من أجل توزيعه بالتجزئة أو في أكياس، ورشة للمحرك

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

الكهربائي، ورشة تكوين، و يغطي إنتاج المؤسسة ولاية المسيلة والولايات المجاورة سطيف، برج بوعرييج، كما تمتلك المؤسسة مصنعا لإنتاج أكياس التعبئة والتغليف بولاية برج بوعرييج (المنطقة الصناعية)، وتمتلك أيضا نقاط للبيع في ولاية المسيلة، قسنطينة وغيرها. كما تمتلك المؤسسة 70 شاحنة لمختلف الأوزان، آلات المحجرة: 05 مجرفات للملأ، 04 شاحنات بلدوزر (بقوة 300-750 حصان)، آلة لتكسير الأحجار وأخرى للكشف، بالإضافة إلى وجود 16 آلة متخصصة في الرفع والتفريغ. أما فيما يخص وسائل الإعلام الآلي فتمتلك المؤسسة إمكانيات معتبرة ذات تكنولوجيا عالية تتمثل في 180 جهاز إعلام آلي، 03 مكاشف إلكترونية، شبكة للإعلام الآلي متكونة من 07 مراكز للخدمة، محطة DAO Ordinateur Par Assisté Dessin للتحكم في الرسم بواسطة الكمبيوتر، غرفة التحكم والمراقبة يتم فيها التحكم ومراقبة وقيادة مختلف عمليات الإنتاج بواسطة نظام رقابة رقمي عن طريق أجهزة إلكترونية جد حديثة موصولة بحواسيب هذه الغرفة. الإمكانيات البشرية: بلغ عدد موظفي المؤسسة حتى نهاية جانفي 2018 حوالي 522 عاملا.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً-أسباب اختبار المؤسسة محل الدراسة: اختيرت شركة لافارج هولسيم حمام الضلعة (LafargeHolcim) مجتمعاً للدراسة، وذلك للأسباب الآتية:

1) إتباع المؤسسة لسياسات وبرامج لتطبيق تدريب العمال والإنفاق على المورد البشري إلى جانب ريادتها العالمية في عدة مجالات استراتيجية كالإسمنت الخرسانة الحصى الجبس المنشآت القاعدية وتقديم حلول للشركات والهيئات الدولية.

### ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك لملاءمة هذا الموضوع والمتعلق أساساً بأهمية تدريب الموارد البشرية على أدائها سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل و المتمثل في تدريب الموارد البشرية أو المتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية، حيث لم يتم أخذ بعين الاعتبار الفئة الكبرى من العمال و المتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظراً إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم بالمؤسسة فقط، لذلك تمت الدراسة على إجمالي إطارات المؤسسة حيث بلغ عددهم بـ 40 مفردة تم استرجاع 38 مفردة كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

جدول رقم (03): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

نسبة الاسترداد	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	العدد
95 %	38	40	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموزع

### ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد تحديد الحجم المناسب للعينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت أربعة أيام وذلك لاعتمادنا على استبيان ورقي وتم استرداد النتائج في مدة قاربت أسبوع اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على أربعة متغيرات أساسية هي الجنس العمر والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة، إضافة إلى متغير التدريب و مكانه، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

رقم	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
	الجنس	نكر	38	100%
		انثى	00	0%
		المجموع	38	100 %
2	العمر	اقل من 30 سنة	0	00 %
		من 31 الى 40 سنة	11	28.9%
		من 41 الى 50 سنة	26	68.4%
		اكثر من 50 سنة	1	2.6%
		المجموع	38	100 %
3	المستوى التعليمي	المتوسط	00	00%
		الثانوي	3	7.9%
		شهادة البكالوريا	2	5.3%
		دراسات عليا	33	86.8%
		المجموع	38	100 %
4	عدد سنوات الخبرة	10سنوات و اقل	5	13.2%
		من 11الى15سنة	8	21.1%
		من 16 إلى 20 سنة	23	60.5%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

5.3%	2	اكثر من 20 سنة		
% 100	38	المجموع		
% 100	38	نعم		
00%	00	لا	التدريب	5
% 100	38	المجموع		
15.8%	06	داخل المؤسسة		
5.3%	02	خارج المؤسسة	مكان التدريب	6
78.9%	30	الاثنين معا		
100%	38	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

### ✓ بالنسبة للعمر:

توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (31\_40 سنة)، وبنسبة (28.9%)، وبنسبة (68.4%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 2.6%.

والملاحظ أن هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعا ما.

### ✓ بالنسبة للمستوى الدراسي:

يلاحظ أن لمجتمع الدراسة من ذوي المستوى الثانوي وشهادة البكالوريا و الجامعي وهو أمر معقول منطقيا بالنظر لقيمة المؤسسة على المستوى العالمي ومقاييس التوظيف المعتمدة لديها في مثل هذه المناصب

### ✓ بالنسبة لسنوات الخبرة:

توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والثالثة (من 11 إلى 15 سنة)، (من 16 إلى 20 سنة)، وبنسبة (21.1%) و(60.5%)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة الخبرة الأكثر من 20 سنة بنسبة (5.3%)، وتليها مباشرة فئة الخبرة الأقل من 10 سنوات بنسبة 13.2%.

### ✓ رابعا: متغيرات البحث:

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

### المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

#### جدول رقم (05): متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
تدريب الموارد البشرية	5 - 1	دعم والتزام الادارة العليا
	13 - 6	برامج التدريب
	21 - 14	المدربون
	31 - 22	المتدربون (العمال)
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
اداء الموارد البشرية	42 - 32	اداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموزع

### المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>.

كما كنا قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الاستقصائي حيث استخدمناه في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها و كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا عليه.

### أولاً: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية:

نسلط الضوء في هذا المطلب إلى الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل. بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة كأداة مساعدة للحصول على المعلومات.

**1- الاستبيان:** وقد قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لإطارات مؤسسة لافارج هولسيم، للتعرف على آرائهم حيال مدى توفر المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي المناسب لتدريب الموارد البشرية، وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء الموارد البشرية، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحث رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف لمحتوى القسمين:

**القسم الأول:** احتوى على أسئلة عامة خاصة بالمجيب، تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و التدريب ومكان التدريب.

**القسم الثاني:** وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (42) فقرة تضم متغيرات الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة كما يلي:

▪ العبارات من 01 إلى 05 لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة لافارج.

عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.<sup>1</sup>

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

- العبارات من 06 إلى 13 لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تأثير بعد برامج التدريب في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 14 إلى 21 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد المدربين في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 22 إلى 31 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير بعد المتدربين في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 32 إلى 42 لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بواقع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم تفريغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة بما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل Cronbach Alpha: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- معامل الصدق: للتأكد من صدق الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط: قياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.
- اختبار T-test لاختبار المتوسطات الحسابية.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن قمنا بتقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة سنتناول في هذا المبحث تحليل النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من الأدوات المعتمدة من طرف الباحث في هذه الدراسة، في تحليل فقرات الاستبيان لمعرفة أهمية تدريب الموارد البشرية على أدائها.

### المطلب الأول: تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

**المقدمة:** تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

**المتغير المستقل:** والمتمثل في أهمية تدريب الموارد البشرية والمتضمنة أربعة أبعاد وهي (دعم والتزام الإدارة العليا، برامج التدريب، المدربين، المتدربين)

**المتغير التابع:** والمتمثل في أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

أولاً: اختيار مقياس الاستبانة

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة:  $5 / (1-5) =$

0.8

الجدول رقم (06): اختيار مقياس الاستبانة

من 4.20 الى 5	من 3.40 الى 4.19	من 2.60 الى 3.39	من 1.80 الى 2.59	من 01 الى 1.79	مجال المتوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموزع

ثانياً: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) ، في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الفقرات وصحتها.
- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.
- هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

المطلب الثاني: صدق الأداة وثباتها

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي (معلمية أو غير معلمية).

أولاً: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي أرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا<sup>1</sup> للتحقق من ثبات أداة القياس. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا أن معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.955) و (0.864)

جدول رقم (07): قيمة معامل Alpha Cronbach's

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول X1	دعم والتزام الإدارة العليا	5	20,90
المحور الثاني X2	برامج التدريب	8	160,9
المحور الثالث X3	المدرّبون	8	9550,
المحور الرابع X4	المتدربون	10	460,8
المحور الخامس X5	أداء الموارد البشرية	11	900,8
إجمالي العبارات		42	10,97

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

من خلال جدول رقم (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

<sup>1</sup> ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة ، 1999 ، ص 57.SPSS عبد الحميد العباسي، التحليل الإحصائي باستخدام

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

### (Sample Kolmogorov-Smirnov): اختبار التوزيع الطبيعي (08) جدول رقم

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	دعم والتزام الإدارة العليا	120,	0580,
2	برامج التدريب	103,	0798,
3	المدرّبون	113,	0720,
4	المتدريّون	125,	0521,
5	اداء الموارد البشرية	130,	035,0

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss 25

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول رقم (08) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغيرات، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

### ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة المسح الشامل والتي بلغ حجمها (42)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

### 1-الاتساق الداخلي لفقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا

جدول رقم (09): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية له

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	لدى الإدارة العليا في المؤسسة القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية لبرامج التدريب	0,867**	,0000
2.	يعد تطبيق برامج التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في المؤسسة.	0,899**	,0000
3.	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة ببرامج التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	0,872**	,0000
4.	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تطبيق برامج التدريب	0,840**	0,000
5.	تخصص الإدارة العليا في المؤسسة جهة متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب.	0,780**	,0000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (09) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد دعم والتزام الإدارة العليا والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ( $\text{sig} < 0.05$ )، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومنتسقة داخليا.

### 2-الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد برامج التدريب

جدول رقم (10): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور برامج التدريب والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6.	تضع الإدارة برامج تدريب بصفة دورية و مستمرة	0.909**	,0000
7.	تحدد الإدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب	0.866**	,0000
8.	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	0.813**	,0000

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

0,000	0.742**	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	9.
,0000	,692**0	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة	10.
,0000	0,695**	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات العمال	11.
,0000	0,879**	تقوم الإدارة بتقييم نتائج الدورات التدريبية	12.
,0000	0,782**	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها	13.

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (10) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد برامج التدريب والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ( $sig < 0.05$ )، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

### 3-الاتساق الداخلي لفقرات محور المدربين

جدول رقم (11): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المدربين والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصون وذو خبرة	0,883**	,0000
15	يستطيع المدربون توصيل المعلومات للمتدربين	0,901**	,0000
16	يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب	0,886**	,0000
17	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب	0,825**	0,000
18	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب	0,814**	,0000
19	يوجد تفاعل بين المدربين والعمال طوال فترة التدريب	0,880**	0.000
20	يحرص المدربون على مشاركة جميع العمال في أثناء التدريب	0,936**	,0000
21	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها	0,871**	,0000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

من خلال الجدول رقم (11) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد المدربون والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ( $sig < 0.05$ )، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

### 4-الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد المتدربون

جدول رقم (12): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المتدربون والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل	مستوى
22	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	0.726**	,0000
23	يخضع العمال للتدريب في أوقات العمل الرسمية	0.349**	,0000
24	يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في الأداء	0.605**	,0000
25	يتم استخدام معارف ومهارات العمال المكتسبة خلال فترة التدريب	0.801**	0,000
26	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة في وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات	,743**0	,0000
27	يساعد التدريب المكثف و المستمر على تحسين أداء العمال	,748**0	,0000
28	اشعر بزيادة مستوى النشاط و الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	,732**0	,0000
29	هناك استقرار وظيفي بعد الخضوع للتدريب	,837**0	,0000
30	هناك تطور للمهارات و المعارف بعد عملية التدريب	,777**0	,0000
31	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب في مجال التخصص	0.632**	,0000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (12) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد المتدربون والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ( $sig < 0.05$ )، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

### 5-الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد أداء الموارد البشرية

جدول رقم (13): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل	مستوى
32	قلة الأخطاء للمنتجات المهنية والسلامة المهنية	0,766**	,0000
33	يتوفر لديك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	0,664**	,0000
34	القدرة على انجاز الأعمال في الوقت المحدد	0,707**	,0000
35	القدرة على حل المشاكل وتحمل ضغوط العمل	0,730**	0,000
36	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	0,644**	,0000

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

37	تقليل الهدر في الموارد	0,773**	,0000
38	إدارة الأعمال الصحيحة	0,712**	,0000
39	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملية على أحسن وجه	0,725**	,0000
40	قلة الغيابات و السلوك الحسن داخل المؤسسة	0,496**	,0000
41	معايير تقييم الأداء في المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع	0,789**	,0000
42	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	0.753**	,0000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات 25 spss

من خلال الجدول رقم (13) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد أداء الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ( $sig < 0.05$ )، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة

#### أولاً-الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

#### 1-بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (14): تحليل فقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1.	لدى الإدارة العليا في المؤسسة القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية لبرامج التدريب	4.131 6	0.875 22	2	موافق
2.	. يعد تطبيق برامج التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في المؤسسة.	4.105 3	0.952 65	3	موافق
3.	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة ببرامج التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	4.000 0	0.838 27	5	موافق
4.	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تطبيق برامج التدريب	4.026 3	0.752 90	4	موافق
5.	تخصص الإدارة العليا في المؤسسة جهة متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب.	4.236 8	0.589 74	1	موافق بشدة
	الكلي	4.100	0.687	--	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

		73	0	
--	--	----	---	--

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (14) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد دعم والتزام الإدارة العليا، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1000)، وبانحراف معياري قدره (0.68773) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تخصص الإدارة العليا في المؤسسة جهة متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب) بمتوسط حسابي قدره (4.2368) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الخامسة (تهتم الإدارة العليا في المؤسسة ببرامج التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (4.000).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد دعم والتزام الإدارة العليا كان مرتفع جدا، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمته في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### 1-2- بعد برامج التدريب:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم (15): تحليل فقرات بعد برامج التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
6.	تضع الإدارة برامج تدريب بصفة دورية و مستمرة	3.8421	1.078 70	4	موافق
7.	تحدد الإدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب	3.9211	0.850 49	1	موافق
8.	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	3.9211	0.941 01	2	موافق
9.	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	3.7368	1.004 97	6	موافق
10.	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة	3.8158	0.562 58	5	موافق
11.	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات العمال	3.8947	0.648 89	3	موافق
12.	تقوم الإدارة بتقييم نتائج الدورات التدريبية	3.7105	0.956 00	7	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

13.	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها	3.5789 3	0.826 31	8	موافق
الكلية		3.8026	0.694 23	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (15) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد برامج التدريب، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8026)، وانحراف معياري قدره (0.694230). وتوضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السابعة (تحديد الإدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب) بمتوسط حسابي قدره (3.9211) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة عشر (تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها) بمتوسط حسابي قدره (3.57893). وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعدد برامج التدريب كان مرتفع جدا، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعد العملاء في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

**1-3- بعد المدربين:**

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): تحليل فقرات بعد المدربين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
14.	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة اشخاص متخصصون وذو خبرة	3.921 1	0.969 30	1	موافق
15.	يستطيع المدربون توصيل المعلومات للمتدربين	3.815 8	0.800 52	3	موافق
16.	يستطيع المدربون الاحاطة بجميع جوانب التدريب	3.710 5	0.867 05	8	موافق
17.	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب	3.763 2	0.751 01	5	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

18.	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب	3.736 8	0.723 51	7	موافق
19.	يوجد تفاعل بين المدربين والعمال طوال فترة التدريب	3.789 5	0.810 67	4	موافق
20.	يحرص المدربون على مشاركة جميع العمال في اثناء التدريب	3.763 2	1.050 98	6	موافق
21.	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها	3.842 1	0.789 33	2	موافق
الكلية		3.792 8	0.742 23	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (16) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العمليات الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.7928)، وبانحراف معياري قدره (0.74223) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة عشر (يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصون وذو خبرة) بمتوسط حسابي قدره (3.9211) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة السادسة عشر (يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب) بمتوسط حسابي قدره (3.7105).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد المدربون كان مرتفع جدا، وهو ما يؤثر إلى مدى مساهمة بعد المدربون في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### 1-4- بعد المتدربين:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم (17): تحليل فقرات بعد المتدربين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
22.	منح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	2.9737	1.0263 2	10	محايد
23.	يخضع العمال للتدريب في أوقات العمل الرسمية	3.6579	1.02077	6	موافق
24.	يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في الأداء	3.2105	1.0176 3	9	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

25.	يتم استخدام معارف ومهارات العمال المكتسبة خلال فترة التدريب	3.7632	0.7510 1	5	موافق
26.	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة في وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية	3.8421	0.6788 8	3	موافق
27.	يساعد التدريب المكثف و المستمر على تحسين أداء العمال	3.9737	0.85383	1	موافق
28.	اشعر بزيادة مستوى النشاط و الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	3.7895	0.6640 5	4	موافق
29.	هناك استقرار وظيفي بعد الخضوع للتدريب	3.5000	0.8621 2	7	موافق
30.	هناك تطور للمهارات و المعارف بعد عملية التدريب	3.9474	0.6554 3	2	موافق
31.	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب في مجال التخصص	3.3421	1.04691	8	محايد
	الكلية	3.6000	0.5840 2	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (17) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد المتدربين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.6000)، وبانحراف معياري قدره (0.58402) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة سبعة وعشرون (يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال) بمتوسط حسابي قدره (3.9737) في حين كانت الأقل أهمية العبارة محايد رقم اثنان وعشرون (منح جميع العمال فرص تدريب متكافئة) بمتوسط حسابي قدره (2.9737).

ثانيا-الإحصاء الوصفي للمتغير التابع:

1-محور أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): تحليل فقرات بعد أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
32.	قلة الأخطاء للمنتجات المهنية والسلامة المهنية	3.7368	0.6010 9	5	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

33.	يتوفر لديك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4.0000	0.5694 9	1	موافق
34.	القدرة على انجاز الأعمال في الوقت المحدد	4.0000	0.6974 9	2	موافق
35.	القدرة على حل المشاكل وتحمل ضغوط العمل	3.9474	0.3991 5	3	موافق
36.	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	3.6316	0.7505 3	8	موافق
37.	تقليل الهدر في الموارد	3.7632	0.7510 1	4	موافق
38.	إدارة الأعمال الصحيحة	3.7105	0.7678 6	6	موافق
39.	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملية على أحسن وجه	3.6053	0.6794 1	9	موافق
40.	قلة الغيابات و السلوك الحسن داخل المؤسسة	3.6316	0.7136 1	7	موافق
41.	معايير تقييم الأداء في المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع	3.4211	0.9481 5	11	موافق
42.	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	3.4737	1.0839 6	10	موافق
	الكلية	3.7201	0.5131 2	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (18) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد أداء الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.7201)، وبانحراف معياري قدره (0.51312) وتوضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة ثلاثة وثلاثون (يتوفر لديك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي قدره (4.000) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الواحد وأربعون (معايير تقييم الأداء في المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع) بمتوسط حسابي قدره (3.4211)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد أداء الموارد البشرية كان مرتفع ، وهو ما يؤشر إلى ارتفاعه في المؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 231-232.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

فرضية العدم  $H_0$ : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء.

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

- وبعد احتساب قيمة  $F$  تم مقارنتها مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية  $(K)$  و  $(n-k-1)$  وبدرجة معنوية  $(\alpha)$  0.05، أي عند مستوى ثقة 95% كانت قاعدة القرار رفض  $H_0$  وقبول  $H_1$  إذا كانت:
1. قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن أثر العلاقة قيد الدراسة معنوي.
  2. قيمة الاحتمالية (p value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة  $(\alpha)$  0.05.

كما قمنا باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت:

- قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن العلاقة قيد الدراسة معنوية.
- قيمة الاحتمالية (p value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة  $(\alpha)$  0.05.

وقد قمنا بالتوصل إلى معامل التحديد  $R^2$  (Multiple Coefficient of Determination) ويعد هذا المؤشر أساس في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع. وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماماً أما القسمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

### المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### أولاً: الارتباط بين أبعاد تدريب الموارد البشرية وأدائها

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد تدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من جهة وبينها وبين المتغير التابع المتمثل أداء الموارد البشرية من جهة أخرى، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بين المتغيرات.

جدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

اداء الموارد البشرية	بعد المتدربون	بعد المدربون	بعد برامج التدريب	بعد دعم والتزام الإدارة العليا
0,723**	0,746**	0,668**0	0,842**	1
0,731**	0,780**	0,827**	1	0,842**
0,649**	0,617**	1	0,827**	0,668**
0,860**	1	0,617**	0,780**	0,746**
1	0,860**	0,649**	0,731**	0,723**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعد أداء الموارد البشرية وبعد المتدربون (0,860)، وهذا ما يؤكد أهمية بعد المتدربون في زيادة أدائهم من خلال الاستثمار في مهاراتهم وكفاءاتهم ، بينما كانت أضعف قيمة بين بعد المتدربون وبعد المدربون (0.617)، ومع ذلك فهي تفوق (0.6) وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في زيادة أداء الموارد البشرية ولكن بدرجة اقل من الولاء.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية:

H<sub>1</sub>: يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء عند مستوى دلالة ( 0.05)، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد تدريب الموارد البشرية ) كمتغير مستقل والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول(20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.

ملخص النموذج						
Modèle	معامل الارتباط R	معامل لتحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	0,878 <sup>a</sup>	0,771	0,743	0,26027	27.702	,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط بـ ( $0,878^a$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) و معامل تحديد بلغ (0,771)، أي أن ما قيمته 0,771 من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ناتج عن التغيرات في تدريب الموارد البشرية وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة لافارج محل الدراسة

اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ا يتم الاعتماد على مخرجات الانحدار المتعدد وبالتحديد معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم (21): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات <sup>a</sup> Coefficients						
Modèle	Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية	Coefficients standardisé s		قيمة T	مستوى الدلالة Sig	
		B معامل الانحدار	Erreur standard			s Bêta
1	(الثابت)	0,785	0,288	-	2,726	0,010
	بعد دعم والتزام الإدارة العليا	0,129	0,120	0,173	1,076	0,290
	بعد برامج التدريب	-0,114	0,163	- 0,697	4,302	0,491
	بعد المدربين	0,152	0,103	1,467	2,918	0,152
	بعد المتدربين	0,629	0,122	0,716	5,176	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (21)، أن قيمة sig في بعد دعم والتزام الإدارة العليا كانت اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد دعم والتزام الإدارة العليا ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد دعم والتزام الإدارة العليا ومستوى

زيادة أداء المهام الشبكية بمؤسسة لافارج.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (21)، أن قيمة sig في بعد برامج التدريب كانت اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد برامج التدريب ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد برامج التدريب ومستوى زيادة

أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

- الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (21)، أن قيمة sig في بعد المدربين كانت اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد المدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات المدربين ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة محل الدراسة

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (21)، أن قيمة sig في بعد المتدربون كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد المتدربون ومستوى زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغير المستقل لتدريب الموارد البشرية في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية، حيث أن متغير بعد المتدربون له تأثير بقيمة ( $b_4 = 0.629$ ) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد المتدربون يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.629)

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة:

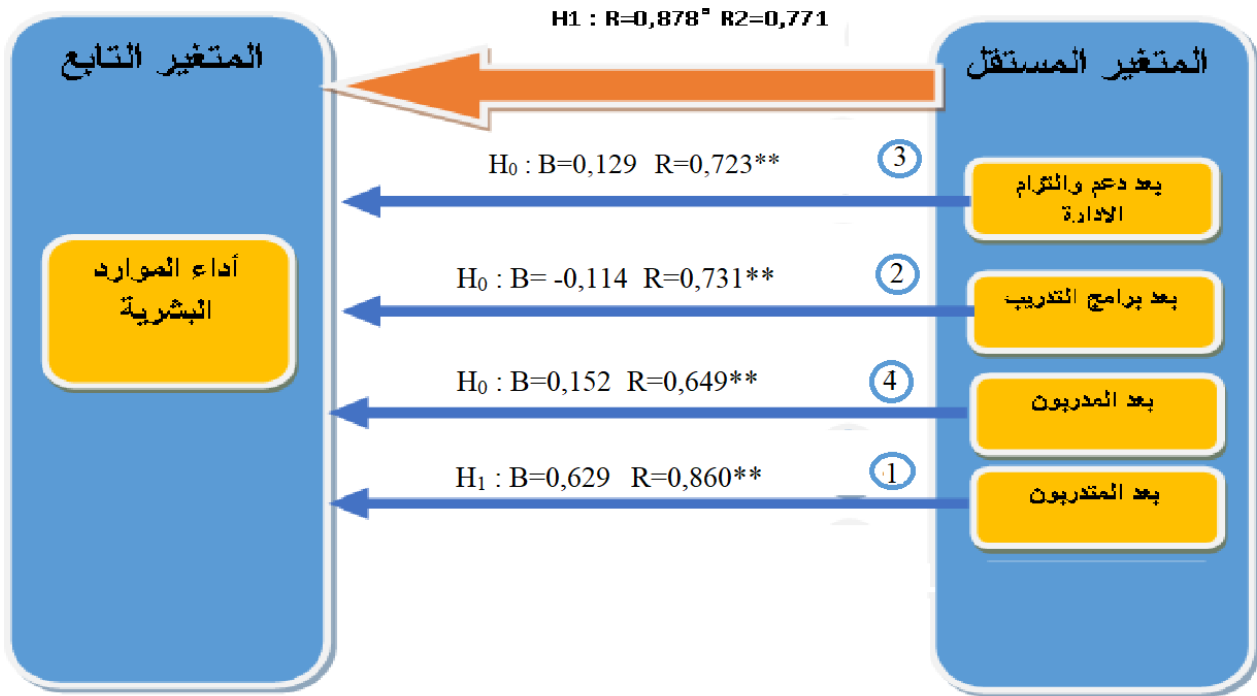
يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد المتدربون ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة النهائي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في تدريب الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد تدريب الموارد البشرية واضح من خلال قيمة معامل الانحدار و قيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد النمو التعلم في استراتيجية النمو في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد العملاء في استراتيجية النمو في المرتبة الثانية، و المرتبة الثالثة كانت في بعد العمليات الداخلية، و الرابعة في البعد المالي وأخيرا كان تأثير البعد البيئي في استراتيجية النمو في المرتبة الأخيرة.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة النهائي

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة



# الخاتمة

### الخاتمة:

إن الموارد البشرية للمؤسسة هي أهم عنصر يمكن الاستثمار فيه في المؤسسة، من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والمواهب التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، وصقلها وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة من أجل أداء فعال وإنتاجية أعلى، وهذا من خلال عدة سياسات واستراتيجيات أهمها التدريب، والذي أصبح عملية أساسية وضرورية لكل مؤسسة، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وتوجه المؤسسات نحو تكنولوجيا المعلومات وحدة التنافس بينها في مجال التطور العلمي والفكري، وعليه أصبح لزاما تكييف المؤسسات مع التطورات الحاصلة خاصة في مجال تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تحفيز هذه الموارد بنظم تحفيز جيدة، إضافة إلى وضع برامج تدريب تتناسب مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

### نتائج الدراسة:

بعد التعرض للموضوع وتحليله خرجنا بجملة من النتائج وهي:

- التدريب هو عملية أساسية في كل مؤسسة اقتصادية من أجل مواصلة تحسين أداء مواردها البشرية.
- من مقومات نجاح عملية التدريب في المؤسسة أن يكون متناسقا مع أهداف المؤسسة ومع ما تمتلكه من موارد بشرية.
- وضع نظام مكافآت وتحفيز للموارد البشرية من أجل إضفاء طابع رسمي للتدريب من خلال خلق تفكير لدى الموارد البشرية أنه كلما تطور أدائهم كلما زادت مكافآتهم.
- يساهم التدريب بشكل مباشر في تحقيق أهداف الإدارة العليا للمؤسسة.
- تنوع البرامج التدريبية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة يساهم في زيادة مستوى أداء الموارد البشرية للمؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية بين التدريب وزيادة مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- مشاركة العاملين في عملية تقييم البرامج التدريبية يعزز الثقة بالمؤسسة.
- لم تكن مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة لتكون ناجحة وذات فعالية لو لم تكن مواردها البشرية ذات كفاءة، وهذا ما تحقق عن طريق التدريب الذي تهتم به المؤسسة بشكل خاص.

### الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، يكون بمقدورنا تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة إشراك العمال في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم ووضعها في مخططات تصميم برامج التدريب حتى يتحقق الهدف من هذا التدريب.
- ضرورة برمجة وتصميم برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات الموارد البشرية وتتماشى مع أهداف المؤسسة.

- على المؤسسة اختيار نظام التدريب الأمثل الذي يعطي أحسن النتائج، إضافة إلى اختيار وانتقاء أحسن المدربين في التخصص لزيادة نجاح عملية التدريب.
- على المؤسسة التوجه نحو التدريب العالمي وعدم الاكتفاء بالتدريب على المستوى المحلي فقط، خاصة في حالات الشركات متعددة الجنسيات مثل مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، زيادة على تفعيل دور التدريب الإلكتروني بشكل مستمر في كل إدارات المؤسسة.
- وضع أسس علمية حديثة لتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية للمؤسسة تتماشى مع التطورات الاقتصادية الحديثة عن طريق المرونة في تغيير برامج التدريب.
- على المؤسسة تقييم نتائج تدريب الموارد البشرية وتطبيقها على واقع المؤسسة، من خلال وضع كل شخص في مكانه المناسب لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
- اعتماد التدريب كشكل من أشكال نظام التحفيز في المؤسسة.
- المتابعة والمراقبة المستمرتين لأداء الموارد البشرية للمؤسسة.
- تعزيز استغلال تكنولوجيا المعلومات في إطار تكوين الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة.
- محاولة زيادة فرص التدريب للعاملين كلما سنحت الفرصة في المؤسسة.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب

1. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
2. الخضيرى محسن أحمد: **اقتصاد المعرفة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001.
3. العباسى عبد الحميد ، **التحليل الإحصائي باستخدام SPSS** ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة ، 1999.
4. الزنبقي حنان سليمان: **التدريب الإلكتروني**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
5. سالم محمود يحيى: **تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
6. شحاذة نظمي محمد الباشا: **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
7. الشمري هاشم والليثي نادية: **اقتصاد المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، **البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
9. عساف عبد المعطي: **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
10. مصطفى أحمد سيد: **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين**، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
11. معمار صلاح صالح: **التدريب الأسس والمبادئ**، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: المقالات

1. براك نعيمة: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2014.
2. بوحديد ليلي: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، جوان 2015.
3. عبد الكريم أكرم عبد الرحمان و حميد أحمد مجيد: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2017.
4. كاظم عمار جبار: دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بغداد، Journal of economics and administrative sciences، المجلد 25، العدد 115، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2019.
5. كوسرت محمد أبا بكر و مظفر حمد علي: العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 19، جامعة الأنبار، العراق، 2017.
6. مانع سبرينة وبوزيدي هدى: اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه مع الإشارة لبعض التجارب الرائدة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، جانفي 2019.

### ثالثا: المذكرات

1. براهيمى حياة: دور إدارة المعرفة في تفعيل الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببرج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018.

2. بن غيدة سارة: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** (وحدة أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2014/2013.
3. بن موسى محمد: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل دور تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
4. جعيجع نبيلة: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015.
5. حريزي فاروق: أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
6. حيمر حمود: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017.
7. زعزع فطيمة: أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
8. عبد الحكيم جربي: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017.
9. النجار نداء محمد: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
10. الهروط أمجد عبد السلام أحمد: تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2013.

رابعاً: الملتقيات

1. جوال محمد السعيد وآخرون: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. السيد محمد إسماعيل: إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، منتدى الموارد البشرية، على الموقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) ، نشر بتاريخ 2009/05/02 على 19:09، اطلع عليه بتاريخ 2021/04/21 على 22:06.

# الملاحق

## استبيان

سيدي المحترم ،

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان أهمية تدريب الموارد البشرية على أداءها في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة لهذا يرجى منكم ملئ هذه الاستمارة بدقة و موضوعية.

كما نعدكم أن جميع بياناتكم المسجلة تكون سرية و تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا.

ملاحظة هامة: نطلب منكم الإجابة بدقة مع اختيار إجابة واحدة. شكرا جزيلاً على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2020/2021

البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

(1) الجنس:  ذكر  أنثى

(2) العمر:  أقل من 30

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:  المتوسط

الثانوي

شهادة البكالوريا

دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة:  10 سنوات وأقل

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

(5) هل استفدت من التدريب في المؤسسة؟

لا

نعم

(6) أين تم هذا التدريب؟

خارج المؤسسة

داخل المؤسسة

## المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا</b>						
1	لدى الإدارة العليا في المؤسسة القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية لبرامج التدريب					
2	يعد تطبيق برامج التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في المؤسسة					
3	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة ببرامج التدريب أثناء تصميم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة					
4	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تطبيق برامج التدريب					
5	تخصص الإدارة العليا في المؤسسة جهة متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب					

## البعد الثاني: برامج التدريب

6	تضع الإدارة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
7	تحدد الدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب					
8	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها					
9	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام					
10	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة					
11	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات العمال					
12	تقوم الإدارة بتقييم نتائج الدورات التدريبية					
13	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعه لأجلها					

## البعد الثالث: المدربون

14	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصون وذو خبرة					
15	يستطيع المدربون توصيل المعلومات للمتدربين					
16	يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب					
17	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب					
18	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب					
19	يوجد تفاعل بين المدربين والعمال طوال فترة التدريب					
20	يحرص المدربون على مشاركة جميع العمال في أثناء التدريب					
21	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها					

### البعد الرابع: المتدربين "العمال"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة					
23	يخضع العمال للتدريب في أوقات العمل الرسمية					
24	يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في الأداء					
25	يتم استخدام معارف ومهارات العمال المكتسبة خلال فترة التدريب					
26	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة في وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية					
27	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال					
28	أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب					
29	هناك استقرار وظيفي بعد الخضوع للتدريب					
30	هناك تطور للمهارات والمعارف بعد عملية التدريب					
31	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب في مجال التخصص					

### المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	قلة الأخطاء للمنتجات المهنية والسلامة المهنية					
33	يتوفر لديك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية					
34	القدرة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد					
35	القدرة على حل المشاكل وتحمل ضغوط العمل					
36	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال					
37	تقليل الهدر في الموارد					
38	إدارة الأعمال الصحيحة					
39	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملية على أحسن وجه					
40	قلة الغيابات والسلوك الحسن داخل المؤسسة					
41	معايير تقييم الأداء في المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع					
42	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال					

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة في أدائها في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إيجاد الأثر بين تدريب الموارد البشرية وأداء هذه الموارد في المؤسسة، وقد اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستطلاع الميداني بواسطة أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين، ثم قمنا بتفريغ قائمة الاستبيان في برنامج (SPSS25). ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى وجود علاقة قوية وطرديّة بين تدريب الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وكذا وجود أثر إيجابي بين مقومات المتدربين ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، مما أدى إلى تحسين أداء العاملين بها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة واستمرارها في الريادة في مجالها.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب، الموارد البشرية، الأداء، اقتصاد المعرفة، مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

## Summary:

This study aims to highlight the importance of training the human resources of the institution in its performance in the knowledge economy of the Lafarge Holcim msila, where the study sought through the analysis of the questionnaire to find the impact between human resources training and the performance of these resources in the institution, and we relied in the study on the analytical descriptive approach as well as the field survey by the study tool, and to achieve this we distributed the questionnaire to a random sample of workers, and then we emptied the questionnaire list in the program (spss25). By presenting and analysing the results of the field study and testing hypotheses, we have found a strong and expellive relationship between human resources training and human resources performance at Lafarge Holcim, as well as a positive impact between the components of the trainees and the level of human resources performance of the institution, which has improved the performance of its employees and thus improved the performance of the institution and its continued leadership in its field.

**Keywords:** Training, Human Resources, Performance, Knowledge Economy, Lafarge Holcim msila.