

تقييم الاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمصنع صيدال فرمال بمدينة عنابة

**Training Needs Assessment and Human Resources Skills Development: A Field Study at the Saidal Factory, Framal Branch in Annaba**

\*فريد بونخلة

جامعة ابن خلدون - تيارت

**Farid Bounakhla**

**Ibn Khaldun University – Tiaret**

**faridbouna@gmail.com**

تاریخ النشر: 2024/12/08 | تاريخ القبول: 2024/11/24 | تاريخ الاستلام: 2024/09/21

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تقييم الاحتياجات التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية في مصنع صيدال للأدوية فرع عنابة. مع التركيز المتزايد على التكنولوجيا والاقتصادات القائمة على المعرفة والرقمنة والذكاء الاصطناعي، تتبع المنظمات هذه التقنيات بشكل تدريجي عبر مختلف الأقسام. ونتيجة لذلك، تم تخصيص ميزانيات كبيرة لعملية التدريب للتكييف مع هذه التغييرات الجديدة. أدى هذا التحول إلى التركيز بشكل أكبر على تعزيز وتطوير مهارات وقدرات القوى العاملة، والتي تعد اليوم المحرك الرئيسي للإبداع والابتكار والميزة التنافسية. في هذه الدراسة، اعتمدنا على تقنيات منهجية رئيسية مثل الملاحظة والمقابلات والاستطلاعات، وتطبيقها على مجموعة من المستجيبين. توصلنا إلى عدة استنتاجات، أهمها أن العلاقة بين تقييم الاحتياجات التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية تشكل جزءاً لا يتجزأ من تحقيق التميز التنظيمي من خلال إعطاء الأولوية لمبادرات التدريب المستهدفة التي تحتاجها المنظمات. كما يعزز تقييم الاحتياجات التدريبية الفعال ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتمكن الموظفين من توسيع نموهم المهني. ولا يعمل هذا النهج الاستباقي على تعزيز القدرات الفردية فحسب، بل يعزز أيضاً الإبداع والقدرة على التكيف داخل الفرق، مما يضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجيات الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، التطوير، الأداء، الرأسمال البشري، المهارات، الكفاءة

**Abstract:** This study aims to explore the relationship between training needs assessment and human resources skills development at the Saidal Pharmaceutical Factory, Annaba branch. With the increasing focus on technology, knowledge-based economies, digitalization, and artificial intelligence, organizations are progressively adopting these technologies across various departments. As a result, significant budgets have been allocated for the training process to adapt to these new changes. This shift has led to a greater emphasis on enhancing and developing the skills and capabilities of the workforce, which today is the main driver of creativity, innovation, and competitive advantage. In this study, we relied on key methodological techniques such as observation, interviews, and surveys, applying them to a group of respondents. We reached several conclusions, the most important of which is that the relationship

\* المؤلف المرسل

between training needs assessment and human resources skills development forms an integral part of achieving organizational excellence by prioritizing targeted training initiatives needed by organizations. Effective training needs assessment fosters a culture of continuous learning and development, empowering employees to take responsibility for their professional growth. This proactive approach not only enhances individual capabilities, but also enhances creativity and adaptability within teams, ensuring that the organization is able to respond quickly to economic changes and new technologies.

**Keywords :** Training, Development, Learning, Human Capital, Skills, Effectiveness

#### مقدمة:

أصبح طلب المؤسسات اليوم على الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة أكبر من أي وقت مضى. وهي تدرك تماماً أن نجاحها واستمرارها يعتمد إلى حد كبير على قدرات وأداء مواردها البشرية. ونتيجة لذلك، أصبح تقييم احتياجات التدريب استراتيجية محورية لتعزيز أداء الموظفين، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن تحديد احتياجات التدريب يرتكز على تحليلًا منهجيًّا للمهارات والمعرفة والكفاءات المطلوبة من الموظفين لتلبية أدوارهم بشكل فعال وتحديد الفجوات بين قدراتهم الحالية ومستويات الأداء المطلوبة. لا تتعلق هذه العملية فقط بمعالجة النقصان، ولكن أيضًا بمواصلة مبادرات التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

والعلاقة بين تقييم احتياجات التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية تتمحور من خلال تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى التطوير فيها بدقة، يمكن للمنظمات تصميم برامج تدريبية مستهدفة تعالج فجوات المهارات المحددة وعجز المعرفة. يضمن هذا النهج المستهدف إجراء استثمارات تدريبية في المجالات التي ستحقق أكبر تأثير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. علاوة على ذلك، يساعد فهم احتياجات التدريب ومعالجتها في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر. فالموظفون الذين يدركون أن نموهم مدعاوم هم أكثر عرضة للمشاركة والتحفيز، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والأداء. وهذا بدوره يتترجم إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة.

في الأساس، لا يعد تحديد احتياجات التدريب مجرد وظيفة للموارد البشرية، بل هو أداة استراتيجية تماشى مع القدرات الفردية مع أهداف المنظمة. ومن خلال الاستثمار في برامج تدريبية مستهدفة جيدًا، يمكن للمنظمات تعزيز مهارات وكفاءات قوتها العاملة، ودفع الأداء العام وضمان النجاح على المدى الطويل.

## 1. الإشكالية:

تعد المعطيات الجديدة في التكنولوجية والتسويق الالكتروني والذكاء الاصطناعي طرحت فكرا مغايرا، حيث أصبح ينظر إلى العمال في المؤسسة كأصول فكرية ورأسمال بشري بعدهما كان ينظر إليهم على أنهم مجرد آلات تعمل لساعات طويلة مقابل أجور لا تقابل المجهود والمدحود من قبلهم داخل الشركات والمصانع. عولمة الأسواق وتحرير التجارة العالمية والانتقال إلى اقتصاد المعرفة وما أنتجه التكنولوجيا الحديثة التي حولت مجتمعتنا إلى فضاءات ومؤسسات معلوماتية ومعرفية، تغيرت فلسفة واستراتيجية المنظمات العالمية التي أصبحت تعطي أهمية في المقام الأول إلى الموارد البشرية التي تحولت إلى مصدر للثروة، فشكلت نماذج ناجحة في هذا المجال، حيث تولي Sony وSamsung وأعطت الشركات الكبرى على سبيل المثال للرأسمال البشري قيمة كبيرة وتصرف أموال باهضة سنويا كاستثمار حقيقي على عملية التدريب والتطوير والتحسين المستمر من أجل صنع مورد بشري قادر على الابتكار والإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الصدارة في الأسواق العالمية.

إذا ما اتجهنا إلى واقع تنمية وتسخير الموارد البشرية في العالم العربي نراها أنها ما زالت تعاني من بعض المشكلات سواء على مستوى التسيير واتخاذ القرارات، بالرغم من امتلاكها ثروات طبيعية وبشرية هائلة لا تمتلكها حتى الدول المتقدمة. هذا ما أدى إلى صعوبة وصولها إلى معايير الجودة والاقتصاد التنافسي؛ لأن هذه المؤسسات ما زالت تسير بمنطق البيروقراطية والزبونية والعشوائية في التسيير. كل هذه الأمور تشكل حواجز تعيق وتفرمل عجلة النمو والتقدم في المؤسسات العربية. فانتشرت وبالتالي ظواهر مرضية: كالرشوة والمحسوبيّة والفساد الإداري وكل هذا طبعاً كانت له انعكاسات سلبية على الاقتصاد والمجتمع معاً كظهور التضخم، اختلال ميزان الإنفاق، الاتكالية، البطالة، الفقر، والجريمة.

تعتبر الجزائر كغيرها من الدول العربية تشهد نفس هذه المشكلات لأن التسيير ما زال يسير في بعض المؤسسات بمنطق غير عقلاني ولا موضوعي، لأن شاغل المنصب غير مناسب فاقد للكثير المعايير الأخلاقية والإدارية لتسخير الأفراد والمؤسسات. ولعل أهم شيء يظهر في تسخير المؤسسة الجزائرية هو وجود صعوبة في عملية الانتقال من المقاربة الكلاسيكية لادارة الموارد البشرية الى المقاربة الحديثة التي تتبنى إستراتيجيات جديدة في التعامل مع العامل كرأسمال بشري وموارد مهم في نجاح مختلف العمليات التنظيمية في المؤسسة. وأخيراً نصل إلى التساؤل الرئيسي:

- ما طبيعة العلاقة القائمة بين تقييم الاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة؟

**- الأسئلة الفرعية:**

أ. ما طبيعة العلاقة بين تقييم مستوى الأداء ورفع مستوى كفاءة الموارد البشرية؟

ب. ما طبيعة العلاقة بين التصميم الجيد للبرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية؟

**2. فرضيات الدراسة:**

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تقييم مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموارد البشرية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية.

**3. أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تعزيز فعالية المنظمة بشكل كبير من خلال تحسين كيفية تحديد احتياجات التدريب ومعالجتها. نظرًا لأن الشركات تواجه بيئه تنافسية وسريعة الخطى بشكل متزايد، فإن وجود قوة عاملة ماهرة وكفؤة أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تقدم هذه الدراسة فحصاً نقدياً للتحديات الحالية وعدم الكفاءة في تقييم احتياجات التدريب، وتقدم رؤى قيمة حول كيفية تمكّن المنظمات من مواهمة مبادرات التدريب الخاصة بها بشكل أفضل مع الأداء الفردي والأهداف التنظيمية الأوسع.

من خلال تحديد وتنفيذ أساليب أكثر فعالية لتقدير احتياجات التدريب، يمكن للمنظمات ضمان أن برامج التدريب الخاصة بها ذات صلة وتأثير. هذا لا يساعد فقط في معالجة فجوات المهارات ونواقص المعرفة بشكل أكثر دقة، بل يعمل أيضًا على تحسين استخدام الموارد المخصصة للتدريب. يضمن المحاذاة المحسنة بين أنظمة التدريب وإدارة الأداء استهداف جهود التطوير حيث تكون هناك حاجة إليها بشكل أكبر، مما يؤدي إلى نمو أكثر فعالية للموظفين وتحسين الأداء العام.

**4. أهداف الدراسة:**

. تقييم أساليب تقييم الاحتياجات الفعالة لتحديد وتقدير الأساليب المبتكرة والفعالة لتحديد احتياجات التدريب بدقة داخل المنظمات، مع فجوات المهارات ونواقص المعرفة.

. تحليل التوافق مع الأهداف التنظيمية لفحص مدى توافق برامج التدريب الحالية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

. الكشف عن مدى دمج تقييمات احتياجات التدريب مع أنظمة إدارة الأداء، وضمان ربط مبادرات التدريب بشكل فعال بتقييمات الأداء الفردية وأهداف التطوير.

## 5. مفاهيم الدراسة:

أ. التدريب: يشير التدريب إلى الجهد المخطط الذي تبذل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المرتبطة بالوظيفة. وتشمل هذه الكفاءات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات التي تشكل أهمية بالغة للأداء الناجح للوظيفة. ويتألخص هدف التدريب في تمكين الموظفين من إتقان المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤكد عليها برامج التدريب وتطبيقاتها في أنشطتهم اليومية (Raymond A. Noe, 2010, p. 5).

التدريب هو خلق بيئة حيث يمكن للموظفين اكتساب أو تعلم سلوكيات ومهارات وخبرات وقدرات ومواصفات محددة مرتبطة بالوظيفة (Pravin Durai, 2012, p. 159).

التدريب هو التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك من خلال التعلم والذي يحدث نتيجة للتعليم والتوجيه والتطوير والخبرة المخطط لها.

ب. الاحتياجات التدريبية: يعد تحديد احتياجات التدريب من الوظائف المهمة لقسم الموارد البشرية. وعادةً ما يتم ذلك على مستوىين: أولاً يتم تقييم احتياجات التدريب للموظفين على مستوى الأفراد. ثانياً، يتم تقييم احتياجات التدريب لمجموعات مختلفة في المنظمة (Pravin Durai, 2012, p. 159).

عادةً ما يشار إلى احتياجات التدريب التي يتم تحديدها على مستويات المجموعة باسم تقييم الاحتياجات التنظيمية. وعادةً ما يتم إعداد جرد مهارات الموظفين لتحديد النقص المحتمل في المهارات في المنظمة. وبعد جرد المهارات تقديراً لنوع المهارات التي يمتلكها الموظفون بينما يكون نقص المهارات هو الموقف الذي تكون فيه المهارات المطلوبة أكثر من المهارات المتاحة. في الواقع، يعد نقص المهارات مؤشراً على الحاجة إلى التدريب على المستوى التنظيمي.

إن تحديد احتياجات التدريب يعد مهمة معقدة لأي منظمة وذلك ببساطة لأنه يجب أن يتم إجراؤه لفئات مختلفة من الموظفين الوافدين الجدد، والموظفين ذوي الخبرة - سواء على المستويات الإدارية وغير الإدارية في نقاط زمنية مختلفة وعلى أساس مستمر.

ج. الأداء: يستند مفهوم الأداء التنظيمي إلى فكرة مفادها أن المنظمة هي الرابطة الطوعية للأصول الإنتاجية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية ورأس المال، لتحقيق غرض مشترك. أولئك الذين يوفرون الأصول لن يتزموا بها للمنظمة إلا طالما كانوا راضين عن القيمة التي يتلقونها في المقابل، نسبة إلى الاستخدامات البديلة للأصول. ونتيجة لذلك، فإن جوهر الأداء هو خلق القيمة. طالما أن القيمة التي تم إنشاؤها باستخدام الأصول المساهمة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة من قبل أولئك الذين يساهمون في الأصول، فإن الأصول ستظل متاحة للمنظمة وستستمر المنظمة في الوجود. لذلك، فإن

خلق القيمة، كما حدهه مزود الموارد، هو معيار الأداء العام الأساسي لأي منظمة (ROBERT B. CARTON, 2004. p. 3).

د. التطوير: هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساعدة والدعم الملائمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية (العزمي، 2011، ص. 7).

هـ. المهارات: يرى كوترييل (Cottrell, 1999, p.21) أن المهارة هي القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي.

وـ. الموارد البشرية: تستخدم كل منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، مجموعة متنوعة من رأس المال لإنجاح العمل. يشمل رأس المال النقد، أو الأشياء الثمينة، أو السلع المستخدمة لتوليد الدخل للعمل. على سبيل المثال، يستخدم متجر البيع بالتجزئة السجلات والمخزون (DEBRA PATTERSON, 2023. p. 4)، بينما قد تمتلك شركة استشارية برامج أو مباني خاصة. وبغض النظر عن الصناعة، فإن جميع الشركات لديها شيء واحد مشترك: يجب أن تنظر إلى الناس باعتبارهم رأس مال بشري. سيكون هذا هو التركيز طوال النص حيث يتم تعريف رأس المال البشري على أنه تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مهارات الناس وتعليمهم ومعرفتهم وخبرتهم وقدراتهم. (ALI HAMAD BADI GHUFLI, 2014. Pp. 46.47)

## 6. الدراسات السابقة:

أـ. الدراسة الأولى: *Sherazi et al., 2011.Pakistan* الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تقنيات تقييم احتياجات تدريب المديرين التي تبناها القطاع المؤسسي الباكستاني، وخاصة في منطقة إسلام آباد وراو لبني، وتأثيرها على نتائج التدريب. يكشف تحليل البيانات أن غالبية المنظمات (81%) تقيم احتياجات تدريب المديرين من خلال نظام تقييم الأداء. كما تقوم غالبية المنظمات بإجراء تحليل احتياجات التدريب على المستوى الشخصي. كما تولي أكثر من نصف المنظمات الكبيرة (60%) اهتماماً أيضاً بتحليل مستوى المهمة أو التشغيل. لم تستخدم أي منظمة واحدة في القطاع الخاص أو العام تحليل المنظمة. والمثير للدهشة أنه لم تشارك أي منظمة واحدة في ثلاثة مستويات من تحليل احتياجات التدريب أو ممارسات تحليل احتياجات التدريب الشاملة قبل إجراء برامج التدريب، وهذا موصى به بالفعل في الأدبيات للحصول على نتائج أفضل للتدريب.

ب. الدراسة الثانية: Jamil and Som, 2007. Malaysia أظهرت الدراسة أن أفضل 1000 منظمة في ماليزيا استخدمت عدة طرق وأساليب لجمع البيانات لتحليل احتياجاتها التدريبية. ووجدت أن جميع الطرق المستخدمة في الشركات إلى حد ما. ومع ذلك، كانت الطريقة الأكثر شيوعاً المستخدمة هي نموذج تقييم الأداء (ذكر 40.5% أن هذه الممارسة "دائماً"). تتوافق هذه النتيجة مع (Agnaia, 1996)، الذي أفاد بأن تقييمات الأداء وقارير أداء الوظيفة هي واحدة من مناهج / تقنيات تحليل الاحتياجات التدريبية السائدة في الشركات الليبية. بينما لا تكون هذه الممارسة مفاجئة لأن تقييمات الأداء غالباً ما تعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً على نطاق واسع في تحليل الاحتياجات التدريبية (براون، 2002؛ أوزبورن، 1996). تشير الدراسة أيضاً إلى أن الشركات لديها آراء إيجابية بشكل عام فيما يتعلق بمهارات التدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات أفضل 1000 شركة في مجال تحليل احتياجات التدريب كانت منهجية إلى حد كبير ومتوفقة مع الاقتراحات الواردة في الأدب بمعنى اعتماد طرق وتقنيات متعددة لجمع البيانات لتحديد احتياجات التدريب.

جـ. دراسة (الزعبي، 2012)، بعنوان: مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية. وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم توزيع 390 استبانة على أفراد عينة طبقية عشوائية من 16 دورة تدريبية وبنسبة 86 %، وتم أيضاً توزيع عينة على من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من المتدربين والبالغ عددهم 474 متدرباً، واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج ما يلي: وجود مستوى عال المدربين والذي بلغ عددهم 29 مدرباً لفعالية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (المدربون، مناهج البرامج التدريبية، المتدربون، الخدمات الإدارية والإشرافية ، مواكبة التطورات التكنولوجية في التدريب) من وجهة نظر المتدرب والمدرب ووجود مستوى عال لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة (تحقيق أهداف البرامج التدريبية وترجمتها لاحتياجات التدريبية، التحفيز والرغبة في التغيير) من وجهة نظر المتدربين. وأيضاً وجود مستوى متوسط لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المدربين في المعهد.

وتبيّن أيضاً وجود أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المتدربين والمدربين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد من وجهة نظر المتدربين تعزيز للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، مسار البرنامج التعليمي، المؤهل العلمي وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات وظيفية وشخصية (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان التدريب) في مختلف أبعاد الفعالية وفي مستوى فعالية البرامج التدريبية ككل.

#### 7. منهجية للدراسة وأدوات الدراسة:

##### أ. مجالات الدراسة:

1. **المجال الجغرافي:** التعريف بمصنع صيدال فرع فرمال عناية: بعد حل المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية Encopharm في سنة 1988 ضم مصنع عناية إلى فرع فرمال وكان ذلك في جانفي 1998، حيث كان يعمل على تكيف الأدوية النصف مصنفة من قبل وحدة الدار البيضاء منذ تدشينه، وقد تخصص في إنتاج الأشكال الجافة والكمبسولات وهو ينتج أربعة أصناف وهي:

Dqiphag, Vitamine-c, Neurovit, Paralgan

سيطرت المديرية العامة لفرع فرمال برنامج عمل عريض لمصنع عناية منذ بداية الثلاثي الأول لسنة 2003 وذلك بتوسيع قائمة المنتجات الناجمة عن تحويل بعض الأصناف من وحدة الدار البيضاء وكذا إدراج بعض منتجات فيما يخص الشراكة، بهذا فإن مصنع عناية يهدف إلى إنتاج 8000000 وحدة بيع في السنة، وقد قدر رقم أعماله لسنة 2002 حوالي 200000,00 دج، شرع مصنع عناية في برنامج تأكيد الجودة وفق معيار إزو 9001 نموذج 2000 منذ جويلية 2002 مرفوقة بمجمع أنتوبيكال وللإشارة فقد بلغت نسبة الأشغال 50% إلى غاية نهاية سنة 2002. وبعد تجديد الآلات في 8 جويلية الأحد من عام 2001 دشن المصنع من طرف السيد عبد المجيد مناصرة وزير الصناعة الأسبق.

2. **المجال البشري:** مصنع عناية وحدة صغيرة تقع في وسط ولاية عناية في شارع 1 نهج التحرير الوطني، وبعد عملية التوسيع أصبح يمتد على مساحة تقدر بـ 2160م. ويشغل مصنع عناية 134 عاملًا موزعون عبر الطبقات السوسية-مهنية حيث تسير من قبل مسirيين شباب مميزين وأكفاء يقدر متوسط العمر لديهم بـ 35 سنة وينقسمون على النحو التالي:

1 - 50 إطار.

2 - 44 متحكم.

3 - 40 منفذ.

3. تحديد المجال الزمني للدراسة: مررت هذه الدراسة بثلاثة مراحل أساسية وهي على النحو التالي:

أ. **المراحل الأولى:** في البداية قمنا بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عناية، وهذا يهدف أخذ تصور عام حوله من حيث النسق الداخلي أي الجانب البشري والمادي،

والحصول على كل المعلومات من المسؤولة عن قسم الموارد البشرية، كعدد العمال، الهيكل التنظيمي، الموقع الجغرافي... إلخ. ولقد استمرت الزيارات لمدة 20 يوم أي:

- من 12 سبتمبر 2014 إلى غاية 25 جانفي 2015:

ولقد ساعدتنا هذه الدراسة الاستكشافية في:

✓ الحصول على الوثائق والسجلات الخاصة بالمصنع.

✓ التعرف على مختلف الأقسام الإدارية الموجودة، وتوزيع المهام.

✓ اختيار وتحديد مجتمع الدراسة.

✓ ضبط نوعية الأسئلة.

✓ تعديل بعض الأسئلة التي تضمنتها الاستماراة التجريبية.

ب. المرحلة الثانية: لقد دامت المرحلة الثانية لمدة شهرين: بعد تعديل أسئلة الاستماراة التجريبية وصياغتها من جديد، قمنا بملأ استمارات البحث وقد كان عددها: 67، حيث كانت 45 استماراة موجهة لفئة الإطارات والمحكمين، و20 استماراة موجهة لفئة المنفذين، وكانت المدة طويلة نوعا ما وهذا نظرا لغياب المسؤولية عن قسم الموارد البشرية عن مصنع صيدال والذهاب إلى الجزائر العاصمة حيث يوجد مجمع صيدال بالدار البيضاء لحضور اللقاءات أو اجتماعات أو تريصات، وفي بعض الأحيان تدوم الغيابات مدة أسبوع كاملة.

## 8. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهذا الطبيعة الموضوع، الذي يفرض علينا القيام بوصف وتحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بزيادة أداء الموارد البشرية في مصنع صيدال: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، كفاءة ومستوى المدرب، التقييم الموضوعي للتدريب. إضافة إلى تناول المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية من حيث: أداء الموارد البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها، نشر ثقافة الجودة، وزياد الدافعية للإنجاز. وهدفنا من استخدام هذا المنهج هو الكشف عن العلاقة القائمة بين استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الأبعاد التي حددناها في بحثنا.

إضافة إلى هذا المنهج استندت دراستنا على تقنيات بعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات: برنامج SPSS، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، تحليل التباين، وتحليل المضمون من خلال تحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات البحث التالية:

**أ. الملاحظة:** تعد الملاحظة من أهم الأدوات في جمع الحقائق والبيانات، وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئة العمل وأداء المسؤولين في مختلف الأقسام: التجارة، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، الإنتاج...الخ. بمصنع صيدا، وذلك من خلال استطلاعاتنا الميدانية، حيث قمنا بـملاحظة سلوك المسؤولين مع العمال: طريقة المعاملة من حيث المرونة أو التشدد، طريقة الكلام ومحاولة معرفة شكل العلاقات الموجودة بينهما هل هي جيدة، متوسطة، أم عادلة؟ أيضاً من خلال طريقة إعطاء الأوامر والتوجيهات، طرق وأنواع الاتصالات الموجودة بين مختلف الأقسام، كيفية سير قنوات الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، كما قمنا بـجمع ملاحظات حول عملية تفويض السلطة، من حيث تحديد السلطة، وجود ثقة بين المدير والعمال وماهي الاعمال والمسؤوليات التي يتم تفويضها، كذلك سجلنا طريقة مراقبة مسؤولي المصالح للعمال فلاحظنا أنها تختلف من مسؤول لآخر.

**ب. المقابلة:** تعد من أهم الأدوات الأساسية في البحوث السosiولوجية حيث تمكّن الباحث الحصول على كم هائل من المعلومات وتتيح كامل الحرية للمبحوثين ليعبّروا عن أفكارهم وأرائهم وموافقهم اتجاه بعض القضايا التي تشمل مشكلات العمل اليومية، والتجارب السابقة التي مرّوا بها داخل المصنع سواء مع الإدارة أو العمال.

ضمن هذا السياق، قمنا بإجراء مقابلات حرة مع مختلف فئات التي يتكون منها مجتمع البحث كالإطارات، وبعض المُتحكمين وعمال التنفيذ وذلك من خلال زياراتنا الاستطلاعية للمصنع، وقد تمكنا من الحصول على عدة معلومات التي نحتاجها في موضوع بحثنا ونلخصها فيما يلي:

1. نشأة المصنع ومختلف مراحل التطور التي مرّ بها سواء تعلق الأمر بالإمكانات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي.
2. الهيكلية الموجودة في المصنع، توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف الأقسام وأساليب التسيير المعتمدة.
3. مقابلة مع الإطارات والمُتحكمين: وهي الفئة التي تمثل المصدر الأساسي في جمع المعلومات، وقد ساعدتنا هذه المقابلات في اختيار مجتمع الدراسة، كما مكنتنا من جمع بيانات بخصوص الخلفية الاجتماعية والثقافية للمُسؤولين، وجود استراتيجية واضحة للتدريب في المصنع، عملية تخطيط التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية سواء بالنسبة للمؤسسة أو المورد البشري، الصعوبات التي تعيق هذه العملية، على أي أساس يتم اختيار المدربين والمتدربيّن على حد سواء؟ تخصيص ميزانية للتدريب من حيث توفير قاعات التدريب وكل الإمكانيات والتجهيزات الالزامية التي يحتاج المدرب والبيئة التدريبية الخاصة التي يحتاجها المتدربيّن لنجاح الدورات التدريبية؟ إضافة إلى تنفيذ عملية التدريب ومتابعتها وذلك من خلال التقييم القبلي والبعدي للتدريب.

4. مقاولة مع المنفذين: حيث قمنا بإجرائها خلال تطبيق استماراة المقابلة الموجهة للعمال وعمندنا إلى جمع بيانات حول نفس العناصر التي تناولناها أثناء المقابلات التي أجريناها مع الإطارات والمحكمين، وهذا لأن العمال يمثلون الوجه الآخر والذي من خلاله نتمكن إلى الوصول لمعلومات أكثر دقة وضوحاً، وهذا وبالتالي يساعدنا في الحصول على نتائج أكثر موضوعية من حيث تأثير التدريب على مستوى أداء الموارد البشرية، تنمية الكفاءات والمهارات، نشر ثقافة الجودة سواء على مستوى الأدوية التي تصنعها صيدال أو الخدمات التي تقدمها للزيائين والعملاء، إضافة إلى كيف تساهم الدورات التدريبية المقدمة إلى زيادة الدافعية للإنجاز للموارد البشرية. إضافة إلى استماراة المقابلة الموجهة لكل من الإطارات والمحكمين والعمال، قمنا كذلك باستخدام دليل المقابلة، والذي تضمن طرح مجموعة من الأسئلة الهدف منها التحقق من المعلومات التي وردت في دليل المقابلة، وكذلك جمع المعلومات المتعلقة بعلاقة الاحتياجات التدريبية بزيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

ج. الاستماراة: لقد اعتمدنا في دراستنا على نوعين من الاستماراة:

1- استماراة المقابلة الموجهة للمدربين.

2- استماراة المقابلة الموجهة للمتدربين.

وهذا بدلًا من استخدام الاستماراة الموزعة، وذلك لعدة أسباب نذكرها فيما يلي:

يوجد من بين أفراد العينة من لا يتقن اللغة العربية، وهذا نظراً لتكوينهم باللغة الفرنسية وقد أدركنا ذلك من خلال تطبيقنا للاستماراة التجريبية، وقد مكنتنا من الحصول على معلومات أكثر وضوح ودقة، حيث تكون في اتصال مباشر مع المبحوثين أثناء تطبيقها وهذا ما مكنتنا من ضمان الإجابة على كل الأسئلة، والتعبير عن أفكارهم وأرائهم خاصة فيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة والتي تحتاج إلى الشرح والتحليل والتفصيل التي اعتمدناها في دليل المقابلة. بالإضافة لذلك أثنا بحاجة إلى بيانات ترتبط بإستراتيجية التدريب مصدرها المتدربين من جهة والحصول على معلومات من المدربون من جهة أخرى، وهذا بهدف الوقوف على العلاقة بين الاحتياجات التدريبية بزيادة أداء الموارد البشرية في صيدال، ونتمكن من اختبار الفروض التي تبنيتها في هذه الدراسة.

د. الوثائق والسجلات: تعتبر هذه الأداة من المصادر الهامة التي يستعين بها الباحث من أجل الحصول على المعلومات وبالتالي إثراء موضوع دراسته، وترتبط هذه البيانات بـ:

- البيانات التي تشمل المؤسسة مجال البحث، تاريخ نشأتها، موقعها الجغرافي إمكانياتها المادية والبشرية.

- بيانات حول أسلوب التسيير المنتهج في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، مختلف الأقسام الموجودة الإدارية والإنتاجية.

- بيانات حول صدور بعض القرارات فيما يخص: العقوبات، الترقى، التحويلات بالإضافة إلى شكاوى العمال، وتقارير الإنتاج.

هـ. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 134 عاملًا. ولقد اعتمدنا في اختيار العينة على المسح الشامل، حيث أخذنا كل أفراد مجتمع البحث باستثناء 16 عاملًا منهم 10 يعملون في سلك الأمن الخاص بالمصنع، و06 يعملون في مصلحة النظافة، لأنهم خارجون عن إطار الدراسة وبعديدين عن الجانب الإداري والعملية الإنتاجية للمصنع.

- اختيار العينة كان بطريقة عشوائية طبقية على النحو التالي:

المنفذين	المتحكمين	الإطارات	الفئات السوسيو-مهنية
			المجموع
20	22	45	67

العدد الإجمالي لمجتمع البحث الذي تم اختياره في هذه الدراسة هو: 67 مبحوث ولقد تم هذه الاختيار على أساس أنهم تلقوا دورات تدريبية وهذا هدفنا من اختيار هذه العينة من المجتمع الكلي للمؤسسة مجال الدراسة.

#### 9. عرض وتحليل البيانات الميدانية للبحث:

أ. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية الثقافية للمبحوثين:  
أولاً أرتأينا أن نقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية الثقافية لأفراد العينة وذلك لأن البيانات الأولية أو الشخصية للمبحوثين قد تكون متغيرات ذات دلالة يمكن دراسة تأثيرها من خلال إجابات أفراد العينة، ولقد بدأنا بمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

#### 1. البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة:

الجدول رقم (01) بين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	النكرار	الجنس
43,3	29	ذكر
56,7	38	انثى
100,0	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن فئة الإناث متغلبة بشكل كبير على فئة الذكور في المؤسسة مجال الدراسة، حيث فاقت نسبة الإناث نسبة 56,72% من عينة البحث الإجمالية، بينما كانت نسبة الذكور 43,28% فقط، وهو ما أكد المتوسط الحسابي لفئات الجنس:

من خلال هذه الإحصائيات يتبيّن لنا أن عدد الذكور والإإناث في مؤسسة صيدال يكاد يكون متساوين، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والإنتاج لأن عدد الإناث مثلاً في تخصص الصيدلة أو البيولوجيا

كبير في هذا المجال. كما هو ملاحظ، أن الإناث يتوجهن إلى تخصص الصيدلة أو البيولوجية في حين الذكور بصفة عامة يتوجهون إلى التخصصات التقنية أو الأدبية منها. ما يجعل إمكانية ترشح فئة الإناث مثل هذا النوع من الوظائف. واقتصر ونجد نسبة الذكور المتبقية في بعض الوظائف الإدارية في صالح الإدارة المختلفة؛ كالصيانة، الأمن، التخزين، مصلحة الاستقبال لكن حق المناصب الإدارية تبقى في أصلها قليلة مقارنة مع الوظائف الأخرى الموجودة في الورشات، إضافة إلى منافسة الرجال أيضاً على هذا النوع من الوظائف ما يقلل من حظوظ الإناث دوماً.

الجدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن:

النسبة	النكرار	العمر
20,9	14	أقل من 31 سنة
56,7	38	من 31 إلى 40 سنة
16,4	11	من 41 إلى 50 سنة
6,0	4	من 51 إلى 60 سنة
100,0	67	المجموع

جاءت في المرتبة الأولى فئة ما بين [31 . 40] [بنسبة 56,7 %، تليها مباشرة فئة ما بين [41 . 50] [بنسبة 16,4 % ثم فئة ما بين [أقل من 31 [بنسبة 20,9 % لتأتي [60 . 51] [بنسبة 6,0 %. من الطبيعي جداً، في حالة مؤسستنا مجال الدراسة، أن يكون أكبر فئة من العمال من حيث السن هم أولئك الذين لم يتجاوزوا الأربعين سنة لعدة أسباب أحدهما: طبيعة المؤسسة النشاط في المؤسسة، واستقرار الموارد البشرية بها، ما جعل الغالب في سن العمال هو فئتي الثلاثينات والأربعينات، سواء من أولئك العمال الذين تكونوا في صيدال نفسها، أو أولئك الذين التحقوا بالعمل بها لاحقاً. هذا لم يمنع مصنع فرمال أن يدعم موارده البشرية كل مرة بعمال جدد وشباب لتسد حاجياتها من العمالة وذلك من خلال عملية الاستقطاب والتوظيف، لما يفتحوا تخصصات وأقسام جديدة، أيضاً بالنسبة للعمال الذين يغادرون العمل سواء كان بسبب التقاعد أو الوفاة أو الاستقالة. لكن الملاحظ هو أننا كلما نزلنا في الفئة العمرية نجد أن عدد صغار السن المتواجدين بالمؤسسة ينخفض، وهذا مرده إلى قلة مناصب العمل مؤخراً، أو نتيجة الاستقرار الوظيفي الموجود داخل المصنع، وبالتالي عدم الحاجة إلى قوى عاملة جديدة. باستثناء بعض المتربيين على عقود مقابل التشغيل الذين لم يتم إدماجهم بعد أو المهنـيين المتربصـين الذين يحتاجـون إلى التـribـات المـيدـانـية لإتمـام مـذـكـراتـهم سواء على مستوى التـكوـين المهني أو الليـسانـسـ، مـاستـرـ، دـكتـورـاهـ للـحـصـولـ على شـهـادـاتـهمـ.

**الجدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية**

النسبة	النكرار	الحالة المدنية
35,8	24	أعزب
64,2	43	متزوج
100,0	67	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين يتوزعون يخص الحالة المدنية على النحو التالي:

- أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة متزوجون وعدهم 43 وهذا بنسبة 64,2.
- أقل من ثلث أفراد عينة الدراسة وعدهم 24 عازب وذلك بنسبة 35,8.

هذا يفسر المستوى المادي الجيد الذي توفره المؤسسة لعمالها كالتحفيزات والعلاوات ومنح إعانة المقبلين على الزواج، كما نجد الخدمات الاجتماعية التي تقدمها صيدال مواردها البشرية مما يسمح لهم بتكوين أسر. هذا بدوره يساعد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

**الجدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المهنة**

النسبة	النكرار	الوظيفة
37,3	25	إطار
32,8	22	متحكم
29,9	20	منفذ
100,0	67	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04) المتعلقة بمتغير الفئة الوظيفية تبين

أن:

- بلغ عدد الإطارات نسبة 37,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 25.
- بلغ عدد عمال التحكم نسبة 32,8 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 22.
- أما فيما يخص عمال التنفيذ بلغت نسبتهم وكان عددهم 20.

**جدول رقم 05: يبين المستوى التعليمي للعينة**

النسبة	النكرار	المستوى التعليمي
10,4	7	ابتدائي
13,4	9	متوسط
32,8	22	ثانوي
6,0	4	مهني
37,3	25	جامعي
100,0	67	المجموع

نلاحظ هنا أن المبحوثين لهم مستوى تعليمي لا بأس به، ويرتفع كلما زادت درجة المسؤولية، حيث نرى أن أغلبية أفراد العينة متاحصلون على:

- مستوى جامعي: بنسبة 37,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 25.
- مستوى ثانوي: نسبة 32,8 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 22.
- مستوى متوسط: بلغت نسبتهم 13,4 وكان عددهم .09.
- مستوى ابتدائي: نسبة 10,4 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 07.
- مستوى مهني: نسبة 06 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم .04.

إن المقابلات التي قمنا بها مع أفراد العينة من قادة وعمال التنفيذ سمحت لنا باكتشاف عدة أمور مستترة وغير مرئية، متعلقة بالمستوى التعليمي حيث أكد لنا البعض منهم أن صاحب الشهادة لا يشغل المنصب المناسب له، في حين يوجد البعض الآخر أقل مستوى لكنهم يشغلون مناصب مهمة وحساسة، وقد صرخ أحد العمال بما يلي: "إن الفرد الذي له الكفاءة وشهادة علمية في بلادنا لا تعطى له القيمة الحقيقية التي يستحقها، وهذا لتفشي عدة أمراض أصبحت ممارسات عادلة في مؤسساتنا كالمحسوبية والمحاباة والشيتة الذهبية التي تمكنت من الحصول على جميع الامتيازات، كما جعلت الأمور تزداد أكثر سوءا، فالمؤسسات الجزائرية تسير بمنطق الرجل الغير مناسب في المكان المناسب، وهذا هو الواقع المزري الذي نعمل فيه للأسف الشديد"

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	النوع	الأقدمية
11,9	8	أقل من 5 سنوات
16,4	11	من 5 إلى 10 سنوات
37,3	25	من 11 إلى 16 سنة
17,9	12	من 17 إلى 22 سنة
16,4	11	من 23 فأكثر
100,0	67	المجموع

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها نلاحظ أنه يوجد فارق كبير بين معدل الأقدمية ونجد هذا من خلال الإحصائيات التالية:

- من 11 إلى 16 سنة: نجدها أعلى نسبة فيما يخص الأقدمية حيث بلغت نسبة 37,3.
- من 17 إلى 22 سنة: بلغت نسبة الأقدمية 17,9.
- من 5 إلى 10 سنوات ومن 23 فأكثر: نجد نفس النسبة في كلا الفئتين بـ 16,4.
- أقل من 5 سنوات: وجاءت كأقل نسبة فيما يخص الأقدمية وذلك بـ 11,9.

تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالموارد البشرية إلى أداء المهام بشكل أفضل، إضافة إلى تشكيل علاقات جيدة داخل المؤسسة سواء مع الإدارة أو العمال، كما تجدر الإشارة إلى عامل الأقدمية وطول مدة العمل في المصنع تفيدنا كثيراً في موضوع بحثنا، كما تستتيح لنا الحصول على العديد من المعلومات حول استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، وسير عملية التدريب من حيث الميزانية والإمكانيات والتجهيزات التي توفرها المؤسسة، والتصميم والتنفيذ والتقييم، إضافة إلى تنمية مهارات الموارد البشرية ومستوى أدائهم ونوعية الخدمات المقدمة للزيائن وكذلك العمالء من حيث مستوى الجودة.

بناء على المقابلات التي قمنا به مع الباحثين، أكدوا لنا دور وأهمية الأقدمية التي ستسمح لهم بالاطلاع على كل ما يدور في دواليب الأقسام وكل ما يجري داخل المصنع: التوظيف، الدورات التدريبية، التريصات، العقوبات، الجزاءات، القرارات، تغيير الناصب، الترقى، النزاعات والصراعات.

جدول رقم 07: يبين عدد الدورات التدريبية

النسبة	النكرار	الدورات التدريبية
29,9	20	دورة تدريبية واحدة
31,3	21	دورتين تدريبيتين
20,9	14	ثلاث دورات تدريبية
17,9	12	أربع دورات تدريبية فما فوق
100,0	67	المجموع

من خلال هذا المعطيات نلاحظ أن المبحوثين لهم مستوى تعليمي لا يأس به، ويرتفع كلما زادت درجة المسؤولية، حيث نرى أن أغلبية أفراد العينة متخصصون على:

- دورتين تدريبيتين: بنسبة 31,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 21.
- دورة تدريبية واحدة: نسبة 29,9 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 20.
- ثلاث دورات تدريبية: بلغت نسبتهم 20,9 وكان عددهم 14.
- أربع دورات تدريبية فما فوق: نسبة 17,9 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 12.

كل الإحصائيات تعطي قراءة بأن صيدال تعتمد على التدريب كمدخل استراتيجي للتكيف مع المجريات التي تتجدد باستمرار سواء كانت على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي أو المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى. كل هذا الأرقام تعكس نتيجة واحدة بأن صيدال تولي اهتماماً كبيراً بعملية التدريب وهذا بهدف تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية وهذا ما يمكنها من الحصول على شهادات الإيزو، وبراءات الاختراع، وهذا بدوره يعود قدرة مواردها البشرية على الابتكار وانتاج الادوية الصيدلانية ذات الجودة العالمية.

**بـ- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية:**

الاتجاه المعنوي	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	العبارة		
1,12	3,18	3	31	17	7	9	التكرار	1
		4,5	46,3	25,4	10,4	13,4	النسبة	
1,21	3,12	5	28	14	10	10	التكرار	2
		7,5	41,8	20,9	14,9	14,9	النسبة	
1,18	2,93	2	26	16	11	12	التكرار	3
		3,0	38,8	23,9	16,4	17,9	النسبة	
1,22	3,24	5	33	13	5	11	التكرار	4
		7,5	49,3	19,4	7,5	16,4	النسبة	
1,21	2,97	5	23	14	15	10	التكرار	5
		7,5	34,3	20,9	22,4	14,9	النسبة	
1,17	3,28	5	34	12	7	9	التكرار	6
		7,5	50,7	17,9	10,4	13,4	النسبة	
1,16	2,99	1	30	14	11	11	التكرار	7
		1,5	44,8	20,9	16,4	16,4	النسبة	
1,18		3,10		المتوسط العام للبعد				

- فيما يتعلـقـ بـالـعـبـارـةـ الـأـولـىـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ يـتـضـعـ مـنـ الجـدـولـ (08)ـ بـعـدـ حـاسـبـ المـتوـسـطـاتـ الحـاسـابـيـةـ وـالـانـجـرـافـاتـ الـمـعـيـارـيـةـ عـلـىـ فـقـرـاتـ الـبـعـارـةـ الـأـولـىـ:ـ الـبـعـارـةـ الـأـولـىـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـأـولـىـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- ـ الـبـشـرـيـةـ:ـ نـجـدـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 46,3%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 25,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ مـحـايـدـةـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ نـجـدـ نـسـبـتـهـ 13,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ وـنـسـبـةـ 10,4%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ.
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـثـانـيـةـ:ـ وـالـمـتـعـلـقـةـ يـتـمـ وـضـعـ الـخـطـةـ السـنـوـيـةـ لـلـتـدـرـيـبـ وـفقـاـ لـلـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ نـجـدـ
- ـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 41,8%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 20,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ مـحـايـدـةـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ نـجـدـ
- ـ نـسـبـةـ 14,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ وـنـسـبـةـ 10,4%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ.
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـثـالـثـةـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- ـ درـاسـاتـ عـلـمـيـةـ قـبـلـيـةـ:ـ نـجـدـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 38,8%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 23,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ مـحـايـدـةـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ نـجـدـ نـسـبـةـ 17,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ وـنـسـبـةـ 16,4%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ.
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـرـابـعـةـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- ـ التـدـرـيـبـ:ـ نـجـدـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 49,3%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 19,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ مـحـايـدـةـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ نـجـدـ نـسـبـةـ 16,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ وـبـنـسـبـةـ 7,5%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ.
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـخـامـسـةـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- ـ نـجـدـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 34,3%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 22,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ لـاـ يـوـافـقـونـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ
- ـ نـجـدـ نـسـبـةـ 20,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ مـحـايـدـونـ وـنـسـبـةـ 14,9%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ.
- بـالـنـسـبـةـ لـلـعـبـارـةـ الـسـادـسـةـ:ـ وـالـقـيـمـ الـاـحـتـيـاجـاتـ التـدـرـيـبـيـةـ:ـ
- ـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ إـيجـاـبـيـةـ بـمـوـافـقـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ بـنـسـبـةـ 50,7%ـ،ـ بـيـنـمـاـ نـجـدـ مـاـ نـسـبـتـهـ 17,9%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـدـيـهـمـ اـتـجـاهـاتـ مـحـايـدـةـ نـحـوـ هـذـهـ الـعـبـارـةـ،ـ فـيـ حـينـ نـجـدـ
- ـ نـسـبـةـ 13,4%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ لـاـ يـوـافـقـونـ بـشـدـةـ وـنـسـبـةـ 10,4%ـ لـاـ يـوـافـقـونـ.

- بالنسبة للعبارة السابعة: والمتعلقة: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجهها صيدال: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 44,8 %، بينما نجد ما نسبته 20,9 % من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نفس النسبة 16,4 % من مجموع أفراد العينة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة.

#### جـ- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتطوير مهارات الموارد البشرية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
1,04	3,07	3	26	15	19	4	التكرار	28
		4,5	38,8	22,4	28,4	6,0	النسبة	
,971	3,10	2	25	22	14	4	التكرار	29
		3,0	37,3	32,8	20,9	6,0	النسبة	
1,04	3,30	6	27	19	11	4	التكرار	30
		9,0	40,3	28,4	16,4	6,0	النسبة	
1,13	3,22	5	29	17	8	8	التكرار	31
		7,5	43,3	25,4	11,9	11,9	النسبة	
,972	3,42	4	35	17	7	4	التكرار	32
		6,0	52,2	25,4	10,4	6,0	النسبة	
1,06	3,19	4	27	20	10	6	التكرار	33

		6,0	40,3	29,9	14,9	9,0	النسبة	إنجاز العمل بأقل جهد ووقت ممكن	
		1,04		3,22				المتوسط العام للبعد	

- فيما يتعلق بتطوير مهارات الموارد البشرية:

- بالنسبة للعبارة الأولى: والتي دارت حول تعلم الموارد البشرية في المؤسسة كفريق عمل واحد: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 38,8% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 28,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات غير موافقة نحو هذه العبارة، في حين نجد أن ما نسبته 22,4% من مفردات عينة الدراسة محايدون نحو هذه العبارة. أما بالنسبة لغير موافق بشدة فوصلت النسبة إلى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة الثانية: والمتعلقة يساهم التدريب في زيادة في كمية الإنتاج: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 47,8% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 37,3% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات محايضة نحو هذه العبارة، في حين نجد أن ما نسبته 20,9% من مفردات عينة الدراسة غير موافقون نحو هذه العبارة. أما بالنسبة لغير موافق بشدة فوصلت النسبة إلى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة الثالثة: والتي تعلقت بـ يزيد التدريب في ارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 40,3% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 28,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات محايضة نحو هذه العبارة، في حين نجد أن ما نسبته 16,4% من مفردات عينة الدراسة غير موافقون نحو هذه العبارة. أما بالنسبة لغير موافق بشدة فوصلت النسبة إلى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة الرابعة: والتي ارتبطت بـ تعلم الدورات التدريبية على زيادة الرضا الوظيفي: نجد نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 43,3% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 25,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات محايضة نحو هذه العبارة، في حين نجد نفس النسبة أي 11,9% من مفردات عينة الدراسة غير موافقون وغير موافقون بشدة نحو هذه العبارة.

- بالنسبة للعبارة الخامسة: والمتعلقة بـ يعمل التدريب على استقرار الموارد البشرية: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 52,2% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 25,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات محايضة نحو هذه

العبارة، في حين نجد أن ما نسبته 10,4% من مفردات عينة الدراسة غير موافقون نحو هذه العبارة. أما بالنسبة لغير موافق بشدة فوصلت النسبة إلى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة السادسة: والمتعلقة بإنجاز العمل بأقل جهد وقت ممكن: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة بما نسبته 40,3% من مجموع عينة الدراسة لديهم اتجاهات موافقة نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 29,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد أن ما نسبته 14,9% من مفردات عينة الدراسة غير موافقون نحو هذه العبارة. أما بالنسبة لغير موافق بشدة فوصلت النسبة إلى 9,0%.

#### 10. عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى : نصت الفرضية الأولى على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقييم مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموارد البشرية". للتحقق من نتائج هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient. ولقد جاءت نتائج حساب معامل الارتباط بين تقييم مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموارد البشرية بعد إخضاع معطيات الدراسة العددية للمعالجة الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول يمثل معامل الارتباط بين متغيري تحديد الاحتياجات التدريبية وزيادة كفاءة الموارد البشرية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	الدلالة	القرار الإحصائي
تقدير مستوى الأداء زيادة كفاءة الموارد البشرية	,588**	,000	علاقة دالة إحصائية عند احتمال خطأ 0.01

من خلال الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ما بين تقييم مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموارد البشرية، حيث كان معامل الارتباط بيرسون يساوي \*\*,588، عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة تعد كمؤشر قوي لوجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة.

هذا يعني أن هناك ارتباط قوي بين التحديد الصحيح لاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات الموارد البشرية في المؤسسة. يمكن استنتاج أنه عندما تتمكن المؤسسة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم مستوى الأداء الفردي والجماعي بطريقة صحيحة، فإنها تستطيع تطوير مواردها البشرية بطريقة أفضل، وبالتالي تحسين أدائها. وبالنظر إلى أن القيمة التي تم الحصول عليها لمعامل الارتباط تعد كمؤشر قوي لوجود علاقة طردية بين المتغيرين، فإن النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى.

يمكن القول أيضًا أن نتائج الفرضية الأولى تتوافق مع دراسة Jamil and Som, 2007. Malaysia وتحقيق من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات والشركات. فعندما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، يمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : نصت على أنه : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية". للتحقق من نتائج هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient ما بين التقييم القبلي للتدريب، وكذا تنمية مهارات الموارد البشرية. وبعد إخضاع معطيات الدراسة العددية للمعالجة الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول يمثل معامل الارتباط بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	الدلالة	القرار الإحصائي
تصميم البرامج التدريبية	,132	,286	علاقة غير دالة إحصائية عند احتمال خطأ 0.05
تنمية مهارات الموارد البشرية			

من خلال الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ما بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية، حيث كان معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.132، وهي قيمة تعد كمؤشر لعدم وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة.

تبعد هذه النتيجة متوافقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة من بينها دراسة زغبي: مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية. التي تدعم وجود علاقة بين التصميم الفعال للبرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تؤثر عدة عوامل في نتائج الدراسات التي تتعلق بعلاقة بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية المهارات والمعارف، بما في ذلك نوعية التدريب ومدى تأثيره على الموظفين، والمعدات المتاحة للتدريب، وخبرة المدربين. لذلك، يجبأخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تفسير النتائج وتطبيقاتها على مؤسستك أو منظمتك.

نتائج الدراسة التي تحقق من الفرضية الثانية تشير إلى وجود علاقة إحصائية دالة بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية. وقد وجدت دراسة أخرى توصلت إلى نتائج مشابهة، حيث قام الباحثون بتحليل علاقة بين تصميم البرامج التدريبية والأداء المؤسسي، ووجدوا وجود علاقة إيجابية ودالة بينهما (Gómez-Mejía et al., 2016, p. 312).

#### - خاتمة:

وفي الختام، فإن تقييم الاحتياجات التدريبية الشاملة أمر حيوي لتعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية داخل المنظمة. ومن خلال تحديد فجوات المهارات بشكل منهجي ومواءمة مبادرات التدريب مع الأهداف الفردية والتنظيمية، يمكن للمنظمات تعزيز قوة عاملة أكثر كفاءة وتحفيزاً وانخراطاً. ولا تعمل هذه العملية على تحسين أداء الموظفين وإنجازاتهم فحسب، بل تساهم أيضاً في رضاهم الوظيفي

والاحتفاظ بهم. وعلاوة على ذلك، فإن مواءمة برامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية تضمن استخدام الموارد بشكل فعال، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح. ومع استمرار المنظمات في التطور في مشهد سريع التغير، فإن إعطاء الأولوية لتقديرات الاحتياجات التدريبية سيظل ضروريًا لتنمية قوة عاملة ديناميكية وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية بشكل مباشر. وعلاوة على ذلك، يعزز تقييم الاحتياجات التدريبية الفعال ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتمكين الموظفين من تولي مسؤولية نموهم المهني. ولا يعمل هذا النهج الاستباقي على تعزيز القدرات الفردية فحسب، بل يعزز أيضًا الإبداع والقدرة على التكيف داخل الفرق، مما يضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الاقتصادية والتقنيات الحديثة.

- قائمة المراجع:

- (Raymond A. Noe, 2010, P 5) EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2010, 2008, 2005, 2002, 1999 by The McGraw-Hill Companies,
- ALI HAMAD BADI GHUFLI: TRAINING NEEDS ANALYSIS: AN EMPIRICAL STUDY OF THE ABU DHABI POLICE.A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. Brunel Business School Brunel University London. 2014.
- Cottrell, S. (1999): The study skills handbook. London: Macmillan press
- DEBRA PATTERSON: Human Resources Management - 3rd Edition. Fanshawe College Pressbooks. London Ontario. 2023.
- Pravin Durai: RESOURCE MANAGEMENT. Copyright © 2012 Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd Licensees of Pearson Education in South Asia.
- ROBERT B. CARTON: MEASURING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY.A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial. Fulfillment of the Requirements for the Degree. DOCTOR OF PHILOSOPHY. ATHENS, GEORGIA,2004.
- الزعبي، هديل إبراهيم نادر. (2012). مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجہة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية» رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك.
- العنزي محمد بن حمود. (2011). فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجистر، دراسة غير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.