

تقييم الاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمصنع صيدال فرع 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 – Tialet

faridbouna@gmail.com

تاريخ 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، تتبنى المنظمات هذه التقنيات بشكل تدريجي عبر مختلف الأقسام. ونتيجة لذلك، تم تخصيص ميزانيات كبيرة لعملية التدريب للتكيف 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 الفعالة ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتمكين الموظفين من تولي مسؤولية 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 والتقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التطوير، الأداء، الرأس المال 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 يركز على تحليلًا منهجيًا للمهارات والمعرفة والكفاءات المطلوبة من الموظفين لتلبية أدوارهم بشكل فعال وتحديد الفجوات بين قدراتهم الحالية ومستويات الأداء المطلوبة. لا تتعلق هذه العملية فقط بمعالجة النقائص، ولكن أيضًا بمواءمة 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 مدعوم هم أكثر عرضة للمشاركة والتحفيز، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والأداء. وهذا بدوره يترجم إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة.

في الأساس، لا يعد تحديد احتياجات التدريب مجرد وظيفة للموارد البشرية، بل هو أداة استراتيجية تتماشى 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 التكنولوجيا والتسويق الإلكتروني والذكاء الاصطناعي طرحت فكريا مغايرا، حيث أصبح ينظر إلى العمال في المؤسسة كأصول فكرية ورأسمال بشري بعدما كان ينظر إليهم على أنهم مجرد آلات تعمل لساعات طويلة مقابل أجور لا تقابل المجهود والمردود من قبلهم داخل الشركات والمصانع. عولمة الأسواق وتحرير التجارة العالمية والانتقال إلى اقتصاد المعرفة وما أنتجته التكنولوجيا الحديثة التي حولت مجتمعاتنا 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 تولى Samsung و Sony 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 الى واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في العالم العربي نراها أنها مازالت 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 الى صعوبة وصولها الى معايير الجودة والاقتصاد التنافسي؛ لأن هذه المؤسسات مازالت تسير بمنطق البيروقراطية والزبونية والعشوائية في التسيير. كل هذه الأمور تشكل حواجز تعيق وتفرمل عجلة النمو والتقدم في المؤسسات العربية. فانتشرت بالتالي ظواهر مرضية: كالرشوة والمحسوبية والفساد الإداري وكل هذا طبعا كانت له انعكاسات سلبية على الاقتصاد والمجتمع معا كظهور التضخم، اختلال ميزان الإنفاق، الاتكالية، البطالة، الفقر، والجريمة.

تعتبر الجزائر كغيرها من الدول العربية تشهد نفس هذه المشكلات لأن التسيير مازال يسير في بعض المؤسسات بمنطق غير عقلاني ولا موضوعي، لأن شاغل المنصب غير مناسب فاقد للكثير المعايير الأخلاقية والإدارية لتسيير الأفراد والمؤسسات. ولعل أهم شيء يظهر في تسيير المؤسسة الجزائرية هو وجود صعوبة في عملية الانتقال من المقاربة الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية الى المقاربة الحديثة التي تتبنى إستراتيجيات جديدة في التعامل مع العامل كرأسمال بشري ومورد مهم في نجاح مختلف العمليات التنظيمية في المؤسسة. وأخيرا نصل الى 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 إحصائية بين تقييم مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية.

3. أهمية الدراسة:

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

من خلال تحديد وتنفيذ أساليب أكثر فعالية لتقييم 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 وتقييم 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 تبذله الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المرتبطة بالوظيفة. وتشمل هذه الكفاءات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات التي تشكل أهمية بالغة للأداء الناجح للوظيفة. ويتلخص هدف التدريب في تمكين الموظفين من إتقان المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤكد عليها برامج التدريب وتطبيقها في أنشطتهم اليومية (Raymond A. Noe, 2010, p. 5).

التدريب هو خلق بيئة حيث يمكن للموظفين اكتساب أو تعلم سلوكيات ومعارف ومهارات وقدرات ومواقف 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. وعادة ما يتم ذلك على مستويين: 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. ويعد 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 يلتزموا 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 حدده مزود الموارد، هو معيار الأداء العام الأساسي لأي منظمة (ROBERT B. CARTON, 2004. p. 3).

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

هـ. المهارات: يرى كوتريل (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.

و. الموارد البشرية: تستخدم كل منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، مجموعة متنوعة من رأس المال لإنجاح العمل. يشمل رأس المال النقد، والأشياء 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:

أ. 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 لبندي، 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٪) اهتمامًا أيضًا 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 تستخدمها الشركات إلى حد ما. ومع ذلك، كانت الطريقة الأكثر شيوعًا المستخدمة هي نموذج تقييم الأداء (ذكر 40.5٪ أن هذه الممارسة "دائمًا"). تتوافق هذه النتيجة مع (Agnia, 1996)، الذي أفاد بأن تقييمات الأداء وتقارير أداء الوظيفة هي واحدة من مناهج/ تقنيات تحليل الاحتياجات التدريبية السائدة في الشركات الليبية. ربما لا تكون هذه الممارسة مفاجئة لأن تقييمات الأداء غالبًا ما تعتبر الطريقة الأكثر شيوعًا واستخدامًا على نطاق واسع في تحليل الاحتياجات التدريبية (براون، 2002؛ أوزبورن، 1996). تشير الدراسة أيضًا إلى أن الشركات لديها آراء إيجابية بشكل عام فيما يتعلق بممارسات التدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات أفضل 1000 شركة في مجال تحليل احتياجات التدريب كانت منهجية إلى حد كبير ومتوافقة مع الاقتراحات الواردة في الأدبيات بمعنى اعتماد طرق وتقنيات متعددة لجمع البيانات لتحديد احتياجات التدريب.

ج. 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 أيضا توزيع عينة على من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من المتدربين والبالغ عددهم 474 متدربا، واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج ما يلي: وجود مستوى عال المدربين والذي بلغ عددهم 29 مدربا لفعالية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (المدربون، مناهج البرامج التدريبية، المتدربون، الخدمات الإدارية والإشرافية، مواكبة التطورات التكنولوجية في التدريب) من وجهتي نظر المتدرب والمدرّب ووجود مستوى عال لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة (تحقيق أهداف البرامج التدريبية وترجمتها للاحتياجات التدريبية، التحفيز والرغبة في التغيير) من وجهة نظر المتدربين. وأيضا وجود مستوى متوسط لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المدربين في المعهد.

وتبين أيضا وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية من وجهتي نظر المتدربين والمدربين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد من وجهة نظر المتدربين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، مسار البرنامج التعليمي، المؤهل العلمي وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات وظيفية وشخصية (كالعمر، المسعى 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 بعنابة: بعد حل المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية Encopharm في سنة 1988 ضم مصنع عنابة 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 والكبسولات وهو ينتج أربعة أصناف وهي:

Dqipagh, Vitamine-c, Neurovit, Paralgan

سطرت المديرية العامة لفرع فرمال برنامج عمل عريض لمصنع عنابة 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 عنابة يهدف إلى إنتاج 8000000 وحدة بيع في السنة، وقد قدر رقم أعماله لسنة 2002 حوالي 200000.00 دج، شرع مصنع عنابة 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 دشّن المصنع من طرف السيد عبد المجيد مناصرة وزير الصناعة الأسبق.

2. المجال البشري: مصنع عنابة وحدة صغيرة تقع في وسط ولاية عنابة في شارع 1 نهج التحرير الوطني، وبعد عملية التوسيع أصبح يمتد على مساحة تقدر بـ 2160م. ويشغل مصنع عنابة 134 عاملا موزعون عبر الطبقات السوسيو-مهنية حيث تسير من قبل مسيرين 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: مرت هذه الدراسة بثلاثة مراحل اساسية وهي على النحو التالي:

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

والحصول على كل المعلومات من المسؤولية 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 الاستمارة التجريبية.

ب. المرحلة الثانية: لقد دامت المرحلة الثانية لمدة شهرين: بعد تعديل أسئلة الاستمارة التجريبية وصياغتها من جديد، قمنا بمأى استمارات البحث وقد كان عددها: 67، حيث كانت 45 استمارة موجهة لفئة الإطارات والمتحكمين، و20 استمارة 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 للقاءات أو اجتماعات أو تربية، وفي بعض الأحيان تدوم الغيابات مدة أسبوع كاملة.

8. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهذا لطبيعة 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. إعتقدنا 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 المرؤوسين في مختلف الأقسام: التجارة، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، الإنتاج... الخ. بمصنع صيدال، وذلك من خلال استطلاعاتنا الميدانية، حيث قمنا بملاحظة سلوك المسؤولين مع العمال: طريقة المعاملة من حيث المرونة أو التشدد، طريقة الكلام ومحاولة معرفة شكل العلاقات الموجودة بينهما هل هي جيدة، متوسطة، أم عادية؟ أيضا من خلال طريقة إعطاء الأوامر والتوجيهات، طرق وأنواع الاتصالات الموجودة بين مختلف الإقسام، كيفية سير قنوات الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، كما قمنا بجمع 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 السوسولوجية حيث تمكن الباحث الحصول على كم هائل من المعلومات وتتيح كامل الحرية المبحوثين ليعبروا عن أفكارهم وآرائهم ومواقفهم اتجاه بعض القضايا التي تشمل مشكلات العمل اليومية، والتجارب السابقة التي مروا 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 المتحكمين وعمال التنفيذ وذلك من خلال زيارتنا الاستطلاعية للمصنع، وقد تمكننا من الحصول على عدة معلومات التي نحتاجها في موضوع بحثنا ولنخصها فيما يلي:

1. نشأة المصنع ومختلف مراحل التطور التي مر بها سواء تعلق الأمر بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي.
2. الهيراشية الموجودة في المصنع، توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف الأقسام وأساليب التسيير المعتمدة.
3. مقابلة مع الإطارات والمتحكمين: 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 للمسؤولين، 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 والمتدربين على حد سواء؟ تخصيص ميزانية للتدريب من حيث توفير قاعات التدريب وكل الإمكانيات والتجهيزات اللازمة التي يحتاج المدرب والبيئة التدريبية الخاصة التي يحتاجها المتدربين لنجاح الدورات التدريبية؟ إضافة الى تنفيذ عملية التدريب ومتابعتها وذلك من خلال التقييم القبلي والبعدي للتدريب.

4. مقابلة مع المنفذين: حيث قمنا بإجرائها خلال تطبيق استمارة المقابلة الموجهة للعمال وعمدنا إلى جمع بيانات حول نفس العناصر التي تناولناها أثناء المقابلات التي أجريناها مع الإطارات والمتحكمين، وهذا لأن العمال يمثلون الوجه الآخر والذي من خلاله نتمكن إلى الوصول لمعلومات أكثر دقة وضوحاً، وهذا بالتالي 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 للزبائن والعملاء، إضافة إلى كيف تساهم الدورات التدريبية المقدمة إلى زيادة الدافعية للإنجاز للموارد البشرية. إضافة إلى استمارة المقابلة الموجهة لكل من الإطارات والمتحكمين 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 الإحتياجات التدريبية بزيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

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

1- استمارة المقابلة الموجهة للمدربين.

2- استمارة المقابلة الموجهة للمتدربين.

وهذا بدلا من استخدام الاستمارة الموزعة، وذلك لعدة أسباب نذكرها فيما يلي:

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

– البيانات التي تشمل المؤسسة مجال البحث، تاريخ نشأتها، موقعها الجغرافي إمكاناتها المادية والبشرية.

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

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

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

- اختيار العينة كان بطريقة عشوائية طبقية على النحو التالي:

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

العدد الإجمالي لمجتمع البحث الذي تم اختياره في هذه الدراسة هو: 67 مبحوث و لقد تم هذه الاختيار على أساس أنهم تلقوا دورات تدريبية و هذا 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:

أولا ارتأينا 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) يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	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 الاناث نسبة 56,72% من عينة البحث الإجمالية، بينما كانت نسبة الذكور 43,28% فقط، وهو ما أكدته المتوسط الحسابي لفئات الجنس:

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن عدد الذكور والإناث في مؤسسة صيدال يكاد يكون متباين، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والإنتاج لأن عدد الإناث مثلا في تخصص الصيدلة أو البيولوجيا

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

الجدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	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 [51 . 60] [بنسبة 6,0% . من الطبيعي جدا، في حالة مؤسستنا مجال الدراسة، أن يكون أكبر فئة من العمال من حيث السن هم أولئك الذين لم يتجاوزوا الأربعين سنة لعدة أسباب أهمها: 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 لاحقا. 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، أيضا 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 الى قلة مناصب العمل مؤخرا، أو نتيجة الاستقرار الوظيفي الموجود داخل المصنع، وبالتالي عدم الحاجة الى قوى عاملة جديدة. باستثناء بعض المتحصلين على عقود ماقبل التشغيل الذين لم يتم إدماجهم بعد أو المهنيين المترشحين الذين يحتاجون الى الترتيبات الميدانية لإتمام مذكراتهم سواء على مستوى التكوين المهني أو اليسانس، ماستر، دكتوراه للحصول على شهاداتهم.

الجدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية

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

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

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

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

الجدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المهنة

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

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

أن:

- بلغ عدد الإطارات نسبة 37,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عدد 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

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

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

- مستوى جامعي: بنسبة 37,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عدد 25.
- مستوى ثانوي: بنسبة 32,8 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 22.
- مستوى متوسط: بلغت نسبتهم 13,4 وكان عددهم 09.
- مستوى ابتدائي: بنسبة 10,4 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 07.
- مستوى مهني: بنسبة 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 صرح أحد العمال بما يلي: "إن الفرد الذي له الكفاءة وشهادة علمية في بلادنا لا تعطى له القيمة الحقيقية التي يستحقها، وهذا لتفتشي عدة أمراض أصبحت ممارسات عادية في مؤسساتنا كالمحسوبية والمحاباة والشبته الذهبية التي تمكّنك من الحصول على جميع الامتيازات، كما جعلت الأمور تزداد أكثر سوءاً، 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

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

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 كلتا الفئتين ب 16,4.
- أقل من 5 سنوات: وجاءت كأقل نسبة فيما يخص الأقدمية وذلك ب 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 كثيرا في موضوع بحثنا، كما ستتيح لنا الحصول على العديد من المعلومات حول استراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وسير عملية التدريب من حيث الميزانية والإمكانات والتجهيزات التي توفرها المؤسسة، والتصميم والتنفيذ والتقييم، إضافة إلى تنمية مهارات الموارد البشرية ومستوى أدائهم ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن وكذلك العملاء من حيث مستوى الجودة.

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

جدول رقم 07: يبين عدد الدورات التدريبية

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

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

- دورتين تدريبيتين: بنسبة 31,3 من مجموع أفراد العينة والتي كان عددهم 21.
- دورة تدريبية واحدة: بنسبة 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: بنسبة 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 اهتمام كبير 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 وإنتاج الادوية الصيدلانية ذات الجودة العالية.

ب- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم الإحتياجات التدريبية:

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	العبارة		
1,12	3,18	3	31	17	7	9	التكرار	توجد في الشركة استراتيجية واضحة لتدريب وتنمية الموارد البشرية	1
		4,5	46,3	25,4	10,4	13,4	النسبة		
1,21	3,12	5	28	14	10	10	التكرار	تتم وضع الخطة السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية	2
		7,5	41,8	20,9	14,9	14,9	النسبة		
1,18	2,93	2	26	16	11	12	التكرار	تقوم الشركة برسم الخطة الاستراتيجية للتدريب بناء على دراسات علمية قبلية	3
		3,0	38,8	23,9	16,4	17,9	النسبة		
1,22	3,24	5	33	13	5	11	التكرار	الشركة لها رسالة واضحة ورؤية مستقبلية لاستراتيجية التدريب	4
		7,5	49,3	19,4	7,5	16,4	النسبة		
1,21	2,97	5	23	14	15	10	التكرار	يتم رسم وصياغة استراتيجية بالتنسيق مع خبراء في التدريب	5
		7,5	34,3	20,9	22,4	14,9	النسبة		
1,17	3,28	5	34	12	7	9	التكرار	توفر المؤسسة ميزانية سنوية معتبرة للتدريب	6
		7,5	50,7	17,9	10,4	13,4	النسبة		
1,16	2,99	1	30	14	11	11	التكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجهها المؤسسة	7
		1,5	44,8	20,9	16,4	16,4	النسبة		
1,18		3,10			المتوسط العام للبعد				

- فيما يتعلق المتغير المستقل تقييم الاحتياجات التدريبية:

يتضح من الجدول (08) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات

البعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية:

- بالنسبة للعبارة الأولى: والتي دارت حول توجد في الشركة استراتيجية واضحة لتدريب وتنمية الموارد البشرية: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 46,3%، بينما نجد ما نسبته 25,4% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 13,4% من مجموع أفراد العينة لا يوافقون بشدة ونسبة 10,4% لا يوافقون.

- بالنسبة للعبارة الثانية: والمتعلقة يتم وضع الخطة السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 41,8%، بينما نجد ما نسبته 20,9% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 14,9% من مجموع أفراد العينة لا يوافقون بشدة ونفس النسبة 10,4% لا يوافقون.

- بالنسبة للعبارة الثالثة: والتي تعلقت تقوم الشركة برسم الخطة الاستراتيجية للتدريب بناء على دراسات علمية قبلية: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 38,8%، بينما نجد ما نسبته 23,9% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 17,9% من مجموع أفراد العينة لا يوافقون بشدة ونفس النسبة 16,4% لا يوافقون.

- بالنسبة للعبارة الرابعة: والتي ارتبطت: الشركة لها رسالة واضحة ورؤية مستقبلية لاستراتيجية التدريب: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 49,3%، بينما نجد ما نسبته 19,4% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 16,4% من مجموع أفراد العينة لا يوافقون بشدة ونسبة 7,5% لا يوافقون.

- بالنسبة للعبارة الخامسة: والمتعلقة يتم رسم وصياغة استراتيجية بالتنسيق مع خبراء التدريب: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 34,3%، بينما نجد ما نسبته 22,4% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات لا يوافقون نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 20,9% من مجموع أفراد العينة محايدون ونسبة 14,9% لا يوافقون بشدة.

- بالنسبة للعبارة السادسة: والمتعلقة بتوفر المؤسسة ميزانية سنوية معتبرة للتدريب: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية بموافق نحو هذه العبارة بنسبة 50,7%، بينما نجد ما نسبته 17,9% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو هذه العبارة، في حين نجد نسبة 13,4% من مجموع أفراد العينة لا يوافقون بشدة ونسبة 10,4% لا يوافقون.

- بالنسبة للعبارة السابعة: والمتعلقة: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء 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.

ج- 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

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

- فيما يتعلق بتطوير مهارات الموارد البشرية:

- بالنسبة للعبارة الأولى: والتي دارت حول تعمل 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 الى 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 محايدة 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 الى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة الثالثة: والتي تعلق بت 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 محايدة 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 الى 6,0%.

- بالنسبة للعبارة الرابعة: والتي ارتبطت بتعمل الدورات التدريبية على زيادة الرضا الوظيفي: 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 محايدة 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 بتعمل 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 محايدة 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 ووقت 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

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

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 للاحتياجات 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 أيضاً أن نتائج الفرضية الأولى تتوافق مع دراسة Jamil and Som, 2007. Malaysia. وتؤكد من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات والشركات. فعندما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، يتمكن 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

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة غير دالة إحصائياً عند احتمال خطأ 0.05	,286	,132	تصميم البرامج التدريبية
			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.

تبدو هذه النتيجة متوافقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة من بينها دراسة زغي: 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، يجب أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تفسير النتائج وتطبيقها على مؤسستك أو منظمته.

نتائج الدراسة التي تحققت 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 وإنتاجيتهم 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 لتقييمات الاحتياجات التدريبية سيظل ضروريًا لتنمية قوة عاملة ديناميكية وقادرة 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 وجهة 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 ماجستير، دراسة غير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.