

# أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول

## نحو اقتصاد المعرفة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة "

د. مديحة بخوش

جامعة العربي تبسي- تبسة، الجزائر

madihabakhouche@yahoo.com

### *The impact of human resources training and development on organizational efficiency in light of transition towards knowledge economy*

*-The case study of Sonalgaz Corporation -Tebessa -*

Madiha Bakhouche

Larbi Tebessi University- Tebessa; Algeria

Received: 08 June 2015

Accepted: 30 Nov 2015

Published: 30 Dec 2015

#### ملخص:

استهدفت الدراسة اختبار أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على تحقيق الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتبسة. وتم التوصل إلى وجود أثر لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية الفردية والجماعية، كما وضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس أو للوظيفة الحالية بالمنظمة محل الدراسة. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن والمؤهل العلمي ومدى الخدمة في الوظيفة الحالية. وقدمت الدراسة جملة من النتائج والتوصيات المرتبطة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، التدريب، الكفاءة التنظيمية، الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية.

رموز JEL: J24 .D8.

#### Abstract:

The study aimed to test the impact of human resources training and development in achieving organizational efficiency in SONALGHAZ organization in Tebessa. The study has been reached to the impact of human resources training and development in the achievement of individual and collective organizational efficiency. The results of the second hypothesis explained that there is no statistically significant differences effect of human resources training and development in achieving organizational efficiency due to gender or the current function in the study organization. With a statistically significant differences effect of human resources training and development in achieving organizational efficiency due to the age and educational qualification and length of service in the current job. The study provided a number of results and recommendations related to the subject.

**Key Words:** Knowledge economy, training, organizational efficiency, individual efficiency, collective efficiency.

(JEL) Classification : J24 .D8.

تمهيد:

تؤكد النظريات والتجارب والممارسات العالمية المعاصرة على اختلاف العوامل المحركة للنمو الاقتصادي اليوم عما كانت عليه في السابق، حيث بات الاقتصاد أكثر اعتمادا في نموه على عامل المعرفة أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية. وللتفاعل الإيجابي مع تلك التطورات لضمان الارتقاء بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني لأي دولة، لزم الاهتمام بالموارد البشري والسياسات الكفيلة بتوجيه معارفه وتطوير الموجوده لديه لاستيعاب متطلبات هذا العصر فبات دور التدريب والبرامج التدريبية جوهرية في تحقيق المورد البشري للكفاءة التنظيمية استجابة لمتطلبات عصره؛ لذا تبرز الفرصة البحثية التي تطرح الإشكالية التالية: "ما أثر برامج التدريب والتنمية على الكفاءة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونالغاز بتبسة؟" وانطلاقا من هذه الإشكالية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ◆ ماذا حمل اقتصاد المعرفة من مستجدات للموارد البشرية؟
- ◆ ما ذا يقصد بالتدريب والتنمية؟ وكيف يمكن تصميم برنامج تدريبي ناجح؟
- ◆ ما هي الكفاءة التنظيمية وكيف يمكن قياسها؟ وما هي مختلف أنواعها؟
- ◆ ما أثر التدريب والتنمية على تحقيق الكفاءة التنظيمية؟ وما واقع ذلك بالمؤسسة محل الدراسة؟

وتكتسب الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي يتناول أثر التدريب والتنمية على الكفاءة التنظيمية مواكبة لمستجدات التحولات الاقتصادية التي تعرفها كافة المنظمات بالعالم بما فيها الجزائرية من خلال الاستبيان كأداة للدراسة، كما تكشف هذه الأخيرة عن مدى إدراك المسؤولين عينة الدراسة للمفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت من حتميات البقاء والاستمرار.

وتهدف الدراسة إلى الآتي:

- ◆ التعريف بمصطلحات الدراسة والخلفية النظرية المتعلقة بها.
  - ◆ دراسة واقع التدريب والبرامج التدريبية في نموذج عن المؤسسات الجزائرية.
  - ◆ إبراز أثر البرامج التدريبية على كفاءة منظمات الأعمال.
  - ◆ التوصل إلى نتائج وتوصيات علمية مبنية على دراسة ميدانية تحليلية.
- ولتغطية هذه الأهداف سيتم التفصيل فيما يلي:

أولا: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في العقدين الأخيرين بدأ الاقتصاد العالمي يتوجه نحو المنتجات ذات الكثافة المعرفية، وحسب معطيات تقرير التنمية البشرية عام 1999، فإن أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقوم على العلم، وازدادت حصة المنتجات التكنولوجية الرفيعة في المبادلات الدولية من 12% إلى 24% من الصادرات العالمية خلال التسعينات.<sup>1</sup>

وكانت أول دراسة لاقتصاد المعرفة للاقتصادي (Fritz Machlup) كفرع من العلوم الأساسية يهتم بإنتاج وصناعة المعرفة بالبحث والتطوير وعدد براءات الاختراع وبالتالي فإنه يهتم بإنتاج المعرفة (ابتكار، واكتساب، ونشر، واستعمال، وتخزين المعرفة)، وصناعة المعرفة (التدريب، والتأهيل، والمؤتمرات، والكتابة، والبحث والتطوير هي صناعات معرفية)، وهذا ما يؤكد عليه الاقتصادي (روبرت سولو) الذي يشير إلى أن أهم عامل للنمو الاقتصادي هو ابتكار ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر معارف جديدة ويقول بأن (50%) من النمو الاقتصادي يتعلق بالمعرفة و(34%) منها يعود لنمو معارف جديدة و (16%) من النمو الاقتصادي ينتج عن الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم.<sup>2</sup>

وبالتالي فالانتقال نحو اقتصاد المعرفة أثار نقاشا كبيرا بين الباحثين حول الكفاءات التي يتطلبها؛ حيث ظهرت للوجود وظائف جديدة متنوعة ومتخصصة وارتفعت نسبة الوظائف التي تتطلب كفاءات عالية فأصبح للمهارة دورا مهما في كل القطاعات.

واقتصاد المعرفة يتطلب يدا عاملة ذات كفاءة متنوعة ومهارة عالية ومتخصصة، حيث يعتبر بعض الباحثين أن معرفة القراءة والكتابة والحساب لم يعد كافيا لأداء العمل وكذلك بالنسبة للتعليم النظامي وقد ظهرت الحاجة إلى تحسين الأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق ظهرت المعاهد العالية المتخصصة والتي ساهمت في تكوين العمال ورفع مهاراتهم وزيادة كفاءتهم وهنا ظهرت أنواع جديدة من التعلم كالتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد والتعلم مدى الحياة. فالاستراتيجيات الحديثة امتدت إلى المهارات الشخصية حيث بينت إحدى البحوث لمعايير التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية أن المعيار الأساسي هو مهارات التواصل تليها الخبرة والتجربة، أما في المملكة المتحدة فأصبحت مهارات التواصل والقدرة على التعلم ومهارات حل المشكلات والعمل الجماعي هي من بين المعايير الرئيسية في التوظيف.<sup>3</sup>

وهذا ما يبرز بشكل واضح دور التدريب والتنمية كأحد السياسات والاستراتيجيات الفاعلة التي تعتمد عليها كل منظمة طامحة للاستجابة لتغيرات عصرها في النهوض بمواردها البشرية تحقيقا للكفاءة في أداء وظائفها وتكليف قدراتهم مع متطلباته.

1. مفاهيم أساسية حول التدريب والتنمية:

1.1. مفهوم التدريب والتنمية:

عرف تدريب وتنمية الموارد البشرية كاستراتيجية تتبناها المنظمة على أنها: "نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل

اتجاهاتها السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها، وقد غير البعد الإستراتيجي النظرة للتدريب، فتحول من نشاط وقتي يتسم بالمحدودية لتلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى نشاط مكون من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، وتدريب، وتنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها".<sup>4</sup>

**ويمكن تعريف التدريب بأنه:** "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة".<sup>5</sup>

**كما يقصد بالتدريب:** "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم".<sup>6</sup>

**كما عرف بأنه:** "عملية تعليمية تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، وعادات لزيادة أداء العاملين بالمنظمة".<sup>7</sup>

**أما التنمية فعرفت بأنها:** "زيادة عملية المعرفة، والمهارات، والقدرات للقوى العاملة للعمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها في ضوء اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".<sup>8</sup>

**والتنمية تعبر عن:** "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم".<sup>9</sup>

ويمكن القول بأن التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار الإنسانية وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.<sup>10</sup> كما يقصد بالتنمية أيضا: "النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية والهيكل التنظيمية وغيرها".<sup>11</sup>

فالتعلم عملية عضوية متكاملة تحدث تغيرات لا يمكن التنبؤ بها، وتحاول زيادة الفروق الفردية، أما التدريب فهو اكتساب أفكار وسلوكيات جديدة معددة موجهة نحو الوظيفة ويحتوي على درجة من التوافق بين الأفراد، ويركز على الاستجابات الموحدة التي يتم تعديلها، كما أن آثار التدريب تكون على المدى القصير أما التعلم والتنمية فتظهر آثارهما على المدى البعيد.<sup>12</sup> ويختلف التدريب عن التنمية في كون هذه الأخيرة تمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد في مختلف المجالات من الخبرات والتجارب التي يحصل عليها.<sup>13</sup>

ويميز بعضهم أيضا بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين التنمية الإدارية (Management Development) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية.<sup>14</sup>

ويهدف التدريب والتنمية إلى إمداد المنظمة بنوعية جيدة من العاملين وفي كل الأوقات والظروف، وبذلك خلق جيل متجدد من العاملين في المنظمة ذاتها مع منحهم فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسين أدائهم ودعم الإدراك والمعرفة المتجددة لدى الأفراد، وتعزيز المسؤولية لديهم إضافة لخلق الشعور بالرضا والإنجاز للفرد من خلال منحه الفرصة للارتقاء في مساره الوظيفي وتحفيز الدافع نحو العمل بتسيخ الثقة بالإدارة وتعزيز روح الانتماء للمنظمة.<sup>15</sup>

#### 2.1. المبادئ الأساسية للتدريب الفعال:

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها.<sup>16</sup>

##### 1.2.1. الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب من قبل الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة. ومن قبل الأفراد في المنظمة على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

##### 2.2.1. الشمولية:

فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

##### 3.2.1. التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.

##### 4.2.1. ديناميكية ومرونة التدريب:

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه.

## 5.2.1. التدرج والتفرّد في التدريب:

يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وأنسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

## 6.2.1. مبدأ العائد والتكلفة:

ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منه.

## 3.1. تصميم خطة التدريب وتنمية الموارد البشرية

يمر تصميم خطة التدريب والتنمية بمجموعة من المراحل كما يلي:

## 1.3.1. تحديد احتياجات التدريب والتنمية البشرية:

الاحتياجات التدريبية هي: "أنواع التغييرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق العمليات التدريبية والتنمية".<sup>17</sup> ويتم تحديدها بواسطة عدة طرق أهمها تحليل المنظمة من حيث الأهداف (البعيدة والقريبة)، وبيئة المنظمة الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها مع تحليل الوظيفة من حيث توصيفها، مسؤولياتها، علاقاتها وظروفها. وتحليل الفرد شاغل الوظيفة من حيث توافق أدائه مع المعايير المطلوبة، وما إذا كان مؤهلاً للتدريب، ونوع التدريب الملائم:<sup>18</sup> ويتم في ظل الاحتياجات تحديد الأهداف الإستراتيجية الآتية:<sup>19</sup>

- ♦ أهداف إرشادية: تحدد ماهية المبادئ، والمفاهيم التي يجب أن تكتسب، ومن الذي يجب أن يتعلم؟
- ♦ الأهداف الفردية وأهداف النمو: تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية واتجاهات الفرد، وتحديد ما يمكن تقييم البرنامج من خلاله لاحقاً.
- ♦ أهداف تنظيمية وأهداف الإدارة: تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية كالغياب، دوران العمل، التكاليف المنخفضة ومعدل الإنتاجية.

## 2.3.1. تصميم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يصمم البرنامج بموجب المراحل الآتية:<sup>20</sup>

- ♦ تصميم منهج البرنامج: يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج.
- ♦ تقرير الأسلوب: يعبر عن الوسيلة التي ستتقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وتشتمل إستراتيجية التدريب والتنمية على مجموعة من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أين تتم عملية التعلم بشكل فردي أو جماعية تتم بوجود عدد من المتدربين أو من خلال الأساليب التدريسية التي تنفذ في قاعات المحاضرات وبالمقابل نجد الأساليب التطبيقية التي تركز

- على الجانب العملي. إضافة إلى أساليب تطوير وتحسين الأداء المختصة برفع مستوى المهارة والمعرفة وأخرى سلوكية تركز على إكساب المتدربين سلوكا جديدا أو تعديل سلوك حالي.
- ♦ اختيار المدرب : المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه المتدربين وإمدادهم بالمعلومات وتغيير اتجاهاتهم، سلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارساتهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد.
  - ♦ تحديد فترة البرنامج: ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة على ضوء اعتبارات متعددة أهمها: المنهج التعليمي، الأساليب التدريبية والإمكانيات المتاحة.
  - ♦ تنفيذ البرنامج: سواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها في معاهد خاصة.
  - ♦ تحديد تقنيات البرنامج: يقصد بها المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج.
- والخيارات المتاحة تتمثل في تقديم البرنامج للعاملين في قسم ما، أو تطوير برنامج تدريبي لجماعات العاملين في مجالات مختلفة من المنظمة، كما يمكن أن يقوم المشرفون بتعليم المهارات المطلوبة للعاملين الحاليين، أو الاستعانة بمصادر خارجية، كما يتضمن الخيار في هذا المجال تحقيق أهداف محددة لوظائف معينة أو أن يكون ذلك البرنامج موضوعا ليحقق أهدافا عامة تخص جميع العاملين في المنظمة.<sup>21</sup>
- 3.3.1 تحديد معايير تقييم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية:<sup>22</sup>
- يتم تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم فعالية وكفاءة البرنامج بالتركيز على نوعين من المعايير؛ إحداها تطبق في نهاية البرنامج وأخرى تطبق في فترة تنفيذه.
- ويمكن تلخيص معايير التقييم في أربع مجالات تشمل ردود الأفعال (محتوى البرنامج، جودة البيئة التعليمية، وقدرات المدرب وغيرها)، التعلم ومدى استيعاب المتدربين لمادة البرنامج، السلوك الذي يهتم بطبيعة التغيير في أداء المتدربين وأخيرا النتائج التي تقيس التغيير قبل وبعد البرنامج مثل تحسن الكفاءة، تخفيض معدل دوران العمال وغيرها.<sup>23</sup>
- ولمزيد من التوضيح يعرض ( كيرباتريك) في نموذجه المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي كمايلي:<sup>24</sup>
- ♦ ردود الفعل: بالإجابة عن مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي.
  - ♦ التعلم: ونجيب هنا عن السؤال ( ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)
  - ♦ السلوك والأداء: ونجيب هنا عن تساؤل: ( هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)
  - ♦ النتائج: بطرح السؤال ( هل التغيير في سلوك المتدربين يؤثر في المنظمة تأثيرا إيجابيا؟
- وبالتالي فالتدريب والتنمية كعملية وسياسة داخل كل منظمة يقوم على وضع برنامج ويعمل على توفير الإمكانيات لتطبيقه. ولتكون البرامج التدريبية أداة فعالة بالمنظمة فمن الضروري تقييمها ومواكبتها لمتطلبات العصر والتحديات المفروضة على المنظمات.

## 2. الكفاءة التنظيمية:

## 1.2. مفهوم الكفاءة التنظيمية:

بالرجوع إلى مصطلح الكفاءة ولغة فقد ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور " كفاءه على الشيء مكافأة و كفاء :جازاه، و الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، و المصدر الكفاءة. وتقول لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. و الكفاء: النظير والمساواة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مؤلدة.<sup>25</sup>

ولفظ الكفاءة ذات أصل لاتيني (compétence) وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوربية بمعان مختلفة. أما اصطلاحا فيشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وبالتالي تسعى نحو تحقيق الأمثلية في العمل سواء باستخدام الموارد المتوافرة لديها ومحاولة تحقيق الأهداف المتوخاه أو التي تسعى إليها. وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين يتعلقان بمدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف. وبهدف قياس كفاءة أداء المنظمة فلا بد من معرفة المؤشرات أو المعايير المباشرة والمتمثلة بكل من المقاييس الكلية والجزئية والنوعية والمؤشرات أو المعايير غير المباشرة والمتمثلة بعدم دقة البيانات عن المدخلات والمخرجات وعدم دقة المقارنات وصعوبة إجرائها بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة.<sup>26</sup>

إن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة. ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أمّا الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أمّا الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.<sup>27</sup>

والمنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه.<sup>28</sup>

والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ



كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة بالاحتكاك الحاصل بين مؤديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المنظمة على التنافس.<sup>29</sup>

وعليه يتبين أن الكفاءة تختص بالاحترافية في أداء المهام وهي نوعان منها ما هو فردي يتعلق بطريقة أداء الفرد لمهامه بالشكل الصحيح ومنها ما هو جماعي يتعلق بالمنظمة وتضافر جهود العاملين بها لأداء نشاطاتها بالطريقة الصحيحة.

3. علاقة تدريب وتنمية الموارد البشرية بالكفاءة التنظيمية:

إذا سعت المنظمة إلى التميز من خلال كفاءة العمل، فالتدريب يمكن أن يسهم في ذلك، وتشير أحد التقارير التي أعدتها إحدى الهيئات في إنتاجية الصناعة في الثمانينات أن أحد المصادر الرئيسية التي حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، وتشمل هذه البرامج التدريبية أربع مكونات تتمثل في ما يأتي:<sup>30</sup>

♦ التناوب الوظيفي إذ يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلماما تاما بها من خلال خطة المنظمة.

♦ الاعتماد على برامج تدريب مكثفة خارج العمل، وتشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم بالالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو التي تعمل بالمراسلة مع دفع تكاليفها.

♦ المشاركة في نشاطات فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة التي تساعد على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

وإذا سعت المنظمة إلى الاستجابة لحاجات العميل فإن ذلك يتطلب من الموظفين أن ينظروا إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، ولا تكفي إطارات القيادة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب أن يتلقى الموظفون تدريباً في ذلك أينما كانت انتماءاتهم لقسم التسويق أو التصنيع أو البحث والتطوير أو المحاسبة. ويتمحور الهدف في حثهم على التفكير في أنفسهم كعملاء؛ أي أن يعدوا أنفسهم بمنزلة العملاء، ولاشك أن التدريب بتركيزه على هذا الهدف ستحسن من خبرة العميل تجاه المنظمة.<sup>31</sup>

ومع تزايد حجم المنافسة المحلية والعالمية ونوعيتها بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق رضا زبائنهم، وجب حساب عملية التنمية والتطوير منهج عمل مستمر، وليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ، وهذا يفرض أن تكون العملية مستمرة ونشاطاً أساسياً متواصلاً طيلة حياة المنظمة، على أن يكون ذلك ضمن برنامج تنمية مرنة يستطيع استدامة التجدد والتميز بسهولة نظراً للتسارع الكبير في تطور التكنولوجيا وتجدد المعلومات.<sup>32</sup>

ومن ثم فالتدريب والتنمية يساهم في تعزيز كفاءة المنظمة للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال بتحقيق ما يأتي:<sup>33</sup>

- ♦ التأكد أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وزيادة معرفتهم بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- ♦ تدعيم إدراك الأفراد، وفهمهم لكيفية العمل بصورة فاعلة من خلال فرق العمل لتعزيز نوعية المنتج والخدمة.
- ♦ إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيما بينهم مع العمل على جعل مهاراتهم مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير.
- ♦ تأكيد أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

وبالتالي فالتدريب والتنمية أهم السياسات التي يوكل إليها تحسين مهارات الموارد البشرية لمواجهة المستجدات والمتطلبات التي تفرضها بيئة الأعمال على المنظمات.

ثانياً: الجانب التطبيقي:

1. فرضيات الدراسة:

هدف الجانب التطبيقي للدراسة لاختبار أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على كفاءة منظمات الأعمال، وما إذا كان هناك علاقة للسّمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على وجود كفاءة بالمنظمة محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

1.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية. وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والكفاءة الفردية.

♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والكفاءة الجماعية.

2.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية على كفاءة المنظمة تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل من الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية ومدة الخدمة فيها".

2. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها. ولمعالجة البيانات الأولية التي جمعت ميدانياً تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية

للعلوم الاجتماعية للحصول على نتائج أكثر دقة، ووزعت البيانات وفق الآراء (موافق جدا، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق وغير موافق تماما) طبقا لمقياس (likert) الخماسي.

### 3. مجتمع الدراسة وعينته:

خصت الدراسة مؤسسة سونالغاز فرع ولاية تبسة، لتخص كافة الإطارات العاملين بها، سواء أكانوا مديري إدارات أم رؤساء أقسام أم رؤساء مصالح وكان عددهم (57) مسئولاً ووُزعت استمارات الاستبيان عليهم وعادت منها (53) كانت صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الاستجابة الإجمالية للعينة (92.98%).

### 4. مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليبها:

بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة أولية كانت أم ثانوية تم الاعتماد على مصدرين أولاهما ما توفر من أدبيات لتغطية الجانب النظري.

وثانيهما الاستبيان الذي اشتمل على جزأين خصص الأول منهما لجمع معلومات عن الخصائص المميزة لأفراد عينة الدراسة، وضم الجزء الثاني محور الاستبيان المحتوية على واحد وثلاثين فقرة منها سبع عشرة فقرة تتعلق بالمتغير المستقل تدريب وتنمية الموارد البشرية وأربع عشرة فقرة تتعلق بالكفاءة التنظيمية كمتغير تابع.

ولغرض الوصول بهذا الاستبيان إلى تحقيق الهدف المصمم له أُختبر من خلال ما يأتي:

#### 1.1. اختبار الصدق:

يعني إلى أي درجة يقيس القياس ما صمم لقياسه فعلا، واستخدام صدق المحتوى لمعرفة الدرجة التي يقيس بها المقياس خصائص الشيء المراد قياسه؛ وذلك بعرضه على مجموعة من المختصين الذين يطلب منهم إبداء رأيهم فيه من ناحية احتوائه على جميع أبعاد المتغير أو العكس، وتجمع هذه الآراء وتُقوّم ثم يقاس الحكم على صدق المحتوى، ويليه تنقيح المقياس. وقد عُرض الاستبيان على عدد من الأساتذة الأكاديميين والمختصين في الموضوع وفي ضوء الملاحظات عدّل للمتاشي ومتطلبات الدراسة.

#### 2.1. اختبار الثبات:

يقصد به مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياسا متسقا في الظروف المتباينة التي قد تؤدي لأخطاء القياس، وأُستعمل المعامل (Alpha Cronbach) أي الثبات بمعنى الاتساق، وكانت قيمة المعامل كما هي موضحة في الجدول رقم (01). وقد كانت النسب معقولة وتدلل على ثبات أداة الدراسة.

#### 3.1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سيمرنوف (1-Sample K-S):

يوضح الجدول رقم (02) نتائج هذا الاختبار؛ وقد تم إجراء اختبار كولجروف - سمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون

توزيع البيانات طبيعياً. والذي تم بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من عينة الدراسة، ونتائج الاختبار تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من  $0.05$  ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### 5. أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الـ (SPSS.19) واعتمدت عملية التحليل على مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرار، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لبيان خصائص العينة الشخصية والوظيفية. وتحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون واختباري (F-test) و (T-test) لاختبار فرضيات الدراسة. مع استخدام تحليل التباين الأحادي (one way annova) لدراسة علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية بمتغيرات الدراسة.

6. حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة اقتصرت الدراسة على ولاية تبسة لتواجد المؤسسة محل التطبيق.

#### 7. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.7. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:

يوضح الجدول رقم (03) نتائج اختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية كمايلي:

##### 1.1.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الفردية بالمنظمة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في تحقيق الكفاءة الفردية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.716) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.876)، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن التدريب والتنمية ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة تسهم في تحقيق الكفاءة لدى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة من خلال تحقيق المنظمة انخفاضاً واضحاً في معدل دوران العاملين لديها، وارتفاع معدلات أداء العاملين مع انخفاض الإجازات غير الاعتيادية والمرضية. وقدرة العاملين على تعلم المهارات المطلوبة للقيام بالوظائف خاصة المعقدة منها فتحوز الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية رضا الإدارة وتقل الشكاوى من الزبائن حول خدمات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة مع الإقبال الشديد من ذوي الكفاءات العلمية للعمل بالمنظمة. وأظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار - بشكل عام - ذو دلالة إحصائية وتبعاً لمعامل sig المحسوبة والتي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة الفردية".

## 2.1.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الجماعية بالمنظمة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في تحقيق الكفاءة الجماعية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,828) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.834)، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن التدريب والتنمية ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة تسهم في تحقيق الكفاءة الجماعية بالمنظمة بانخفاض تكاليف أداء الأعمال وتطوير أساليب أداء خدماتها من سنة إلى أخرى. ومطابقة الخدمات المقدمة بالمنظمة للمعايير المحددة. وطرحها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين. مع وجود قابلية للتأقلم مع الضغوط والتغيرات البيئية. وتحسين نتائج الأعمال بالمنظمة من سنة إلى أخرى. وأظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار- بشكل عام - ذو دلالة إحصائية وتبعاً لمعامل (sig) المحسوبة والتي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة الجماعية".

## 3.1.7 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بنفس الطريقة في التحليل يمكن الوصول إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة لتحل محلها الفرضية البديلة بما أن سهل المحسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يتم التوصل إلى أنه:

"توجد علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية".

## 2.7 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

## 1.2.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول رقم (04) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس". وبالتالي توضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.33) أكبر من المعتمدة (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس بالمنظمة محل الدراسة؛ أي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور 3.31 بانحراف معياري 0.74 أما لدى إجابات الإناث فقد بلغ 3.58 بانحراف معياري 0.65 وهذا يشير إلى تقارب أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية سواء بالنسبة للذكور أو الإناث في ظل وجود نسبة قليلة منهم بالمنظمة نظراً لطبيعة نشاطها.

## 2.2.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوضح الجدول رقم (05) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للسن". ومن خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.028) أقل من المعتمدة (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية فأصحاب الفئة (20-30) سنة لديهم كفاءة أكبر من غيرهم في أداء الأعمال تبعاً لما تتيحه البرامج التدريبية تليهم الفئة من (30-40) سنة.

## 3.2.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوضح الجدول رقم (06) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي". ومن خلاله يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.024) أقل من المعتمدة (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية فكلما كان المؤهل العلمي أكبر كلما كان الأثر أكبر وربما يعود ذلك لمخزون المهارات والخلفية العلمية التي يحصل عليها العامل باحتكاكه بالوسط الأكاديمي مما يمنحه من معطيات تعطي فرصة لرفع الكفاءة في أداء الأعمال.

## 4.2.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول رقم (07) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للوظيفة الحالية". وتوضح منه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.326) أكبر من المعتمدة (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للوظيفة الحالية؛ أي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة.

## 5.2.7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوضح الجدول رقم (08) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية". ويتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.002) أقل من المعتمدة (0.05) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية؛ أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وبالتالي فالكفاءة في المنظمة محل الدراسة ترتبط بالمدة التي يمارس بها

المورد البشري وظيفته خاصة في المدى المتوسط (5-10) سنوات تليها الفئة (5 سنوات فأقل). ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المنظمة الذي يركز على الممارسة العملية لعدد من المهارات المتعلقة بإيصال وتركيب الغاز ومواجهة الأعطال التي عادة ما تحتاج إلى كفاءة لا تكتسب إلا في فترات من ممارسة الوظيفة المعنية.

#### 6.2.7. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بناء على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المكونة للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس أو للوظيفة الحالية بالمنظمة محل الدراسة. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

#### خلاصة:

في ظل الانتقال نحو تامين المعرفة ومختلف استخداماتها في بيئة الأعمال، يبرز دور تدريب وتنمية الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة لأي منظمة هادفة للتأقلم مع التغيرات المحيطة بها كمنطلق جوهري في تنمية مواردها البشرية، إذ توضع عن طريقها خطط وبرامج ترمي إلى تطوير قدرات ومهارات هذه الموارد، كما أن تحقيق الكفاءة التنظيمية بشقيها على مستوى الأفراد والجماعة (المنظمات) يعد هدفاً استراتيجياً تسعى كل منظمة إلى تحقيقه.

أما في الجانب الميداني فقد تم التوصل لما يلي:

- ♦ اقتصاد المعرفة يتطلب مهارات وكفاءات بشرية تواكب التطورات التي حملها منظمات الأعمال.
- ♦ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن هناك علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة بشقيها الفردي والجماعي.
- ♦ وضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس أو للوظيفة الحالية بالمنظمة محل الدراسة. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
- ♦ وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات تتمثل فيما يلي:
- ♦ ضرورة إعطاء اهتمام أكثر للموارد البشرية باعتبارها عنصراً يصعب تقليده في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.
- ♦ تكثيف البرامج التدريبية الموجهة نحو تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة أي مستجدات.
- ♦ العمل على تنويع الخدمات المقدمة وتحري الكفاءة في أدائها.

♦ ضرورة قياس كفاءة الأفراد والمنظمات بصفة دورية كمؤشرات تعطي دلالة حول أداء الأعمال وتنبه للخلل لتداركه.

♦ تعميق وعي القيادات الإدارية بالتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها منظماتهم.

يبقى الموضوع مجالاً خصبا يستحق المزيد من الدراسات لتدعيم المورد البشري وتعزيز أدائه باعتباره محركاً لعجلة التنمية في أي اقتصاد وغاياته.

ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول 01: معامل الثبات حسب طريقة (Alpha Cronbach)

المحور	معامل الثبات (Alpha cronbach) (%)
التدريب والتنمية	91.30
الكفاءة	91.10
الأداة ككل	95.30

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج اختبار (Alpha Cronbach).

الجدول 02: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مجاور	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	التدريب	0.690	0.728
الثاني	الكفاءة	0.685	0.736
الاستبيان ككل		0.735	0.652

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 03: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)
التدريب والتنمية	الكفاءة الفردية	0.718	0.828	0.876	0.768	30.927	168.384	0.000
	الكفاءة	1.127	0.716	0.834	0.695	27.629	116.446	0.000
	الكفاءة	0.635	0.860	0.904	0.816	30.892	226.720	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 04: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية (sig)
التدريب والتنمية	ذكر	44	3.31	0.749	0.968	52	0.33
	أنثى	9	3.58	0.651			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.



الجدول 05: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	السن	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى (sig)
موضوع الدراسة	30-20	14	3.822	0.454	3.293	52	0.028
	40-30	26	3.273	0.790			
	50-40	10	2.970	0.738			
	50 فأكثر	3	3.317	0.278			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 06: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى (sig)
موضوع الدراسة	ابتدائي	13	2.941	0.771	3.086	52	0.024
	متوسط	07	3.270	0.723			
	ثانوي	14	3.648	0.512			
	ماجستير	11	3.753	0.607			
	شهادة أخرى	08	3.09	0.840			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	الوظيفة الحالية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى (sig)
موضوع الدراسة	مسؤول قسم	05	3.604	0.775	1.195	52	0.326
	مسؤول	04	3.531	0.507			
	مسؤول فرع	03	3.757	0.181			
	مسؤول فرقة	03	2.989	0.342			
	عون تنفيذ	34	3.238	0.794			
	وظيفة أخرى	04	3.945	0.453			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	مدة الخدمة في الوظيفة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى (sig)
موضوع الدراسة	5 سنوات فأقل	21	3.557	0.534	5.613	52	0.002
	10-5	17	3.561	0.676			
	15-10	04	3.482	0.867			
	15 سنة	11	2.645	0.749			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

## المراجع والاحالات:

1. كمال منصور، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة (المقومات والعوائق)، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 4، الجزائر، 2010، ص 53.
2. شيرين بدري البارودي، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الالكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الالكترونية)، *المؤتمر العلمي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية*، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 25-27 أفريل 2005، الأردن، ص 3.
3. المشعاشي عبد الحق، حوجو مصطفى، دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة: حالة الجزائر، *المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF):النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي*، تركيا، 9-10 سبتمبر 2013، ص 8.
4. عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد استراتيجي )*، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2005، ص 437-438.
5. محمد عدنان النجار، *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1998، ص 348.
6. صلاح محمد ناجي الياضي، *جودة تدريب المورد البشري وإستراتيجية الحصول على شهادة ISO9001: دراسة حالة لوزارة العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص 18.
7. *Lloyd.L.Byres, Leslie.W. Rue, human resources management, third edition, Homewood, USA,1991, P:206.*
8. منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية (نظرة سيكولوجية)، *الملتقى الدولي للتنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 3.
9. سليمان خليل الفارس وآخرون، *إدارة الموارد البشرية (الأفراد)*، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص 185.
10. شادية مكي محمد، التدريب من التقليدية إلى التحديث، *الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية*، مسقط - سلطنة عمان، 18-18 ديسمبر 2006، ص 3.
11. موسى اللوزي، *التنمية الإدارية*، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2002، ص 31.
12. محمد عبد الغني حسن هلال، *أسس ومبادئ التدريب (التدريب والتنمية البشرية)*، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، مصر، 2001، ص 15-18.
13. خليل محمد حسن الشماع، *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 204.
14. سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.
15. ناصر عبد الله ناصر المعيلي، *أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية*، 2014/1/20، على الموقع: [www.ecoworld-mag.com](http://www.ecoworld-mag.com)
16. سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 190.
17. عبد الفتاح دياب حسين، *إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل*، شركة البراء، مصر، 1997، ص 100.
18. محمود جاسم حسن، *تدريب الموظفين في الجهاز الإداري لدولة الإمارات العربية المتحدة المشكلات والحلول*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002، ص 44-45.
18. عبد العزيز فريح حمود التميمي، *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص 18.
19. راوية محمد حسن، *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 165-167.
20. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 471-476.
21. رندا الياضي الزهري، *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية*، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، جامعة دمشق، المجلد السادس عشر، العدد الأول، دمشق، 2000، ص 261-301.
22. *Ricky.w.Griffin, management, third edition, Houghton Mifflin Company, USA,1990, P:363.*
23. علي غريب وآخرون، *تنمية الموارد البشرية*، دار الفجر، مصر، 2007، ص 108-110.
24. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي*، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2008، ص 331-332.
25. ابن منظور، *لسان العرب المحيط*، دار لسان العرب، لبنان، دون ذكر سنة النشر، ص 3892.
26. سمية عباس مجيد، *النقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي*، 2014/1/20، على الموقع: <http://www.iasj.net>، ص 8.
27. إبراهيم عبد الله المنيف، *الإدارة: المفاهيم والأسس والمهام*، دار العلوم، السعودية، 1983، ص 350.
28. تشارلز وجارث جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، *الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل*، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 196-200.

29. لويزة قويدر، بسمة كشييدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 9.
30. تشارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 259-295.
31. نفس المرجع، ص 259-295.
32. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 13.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص 369.