



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان

مذكرة تخرج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة دراسة حالة " مؤسسة كوندور "

إشراف الأستاذ:

بوعزة خالد

إعداد الطلبة:

نقرش زوينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيساً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج	الولهي ريمة
مشرفاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج	أ. بوعزة خالد
ممتحناً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج	بن تومي إيمان

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَوَكَّلْتُ عَلَيْكَ

الحمد لله عزو الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، والسلام على حبيبه وخليئه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل " بوعزة خالد "

بتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعت صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوبه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلها من أجلنا والنصائح والتوجيهات العظيمة، التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتبع هذا البحث بكل اهتمام جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين





# إِهْدَاء

إلى والدي العزيز تغمده الله في رحمته

إلى العزيزة الغالية الوالدة الحنون أطال الله في عمرها

إلى إخوتي وأختي وأصدقائي عرفانا بالجميل



# الملخص

## دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة

### دراسة حالة - مؤسسة كوندور -

#### الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية بولاية برج بوعريريج، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل ممتثل في تعليم وتدريب الموارد البشرية، ومتغير تابع ممتثل في صناعة القرار في المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (45) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة محل الدراسة .

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتعليم وتدريب الموارد البشرية، من أجل صناعة قرارات إستراتيجية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم، التدريب، الموارد البشرية، صناعة القرار .

#### abstract

The study sought to determine the role of human resources education and training in decision-making in the economic institution in the state of “Bourj BouArreridj”, and the study was determined by an independent variable represented in human resources education and training, and a dependent variable represented in the institution’s decision-making.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from the sample members, which numbered (45) individuals. There is a role for human resources education and training in decision-making in the organization.

And this study recommends the need to pay more attention to the education and training of human resources, in order to make strategic decisions in the institution.

**key words** : Education, training, human resources, decision-making



# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مدخل عام حول تعليم وتدريب الموارد البشرية
13	المبحث الثاني : صناعة القرار في المؤسسة
21	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
23	تمهيد الفصل الثاني
24	المبحث الأول : تقديم مؤسسة " كوندور " محل الدراسة
28	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التحليلية ونتائجها
30	المبحث الثالث: تحليل النتائج.
41	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
52	الملاحق



# قائمة الجداول

الصفحة	فهرس الجداول
28	جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي
29	جدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي
31	جدول رقم (03): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.
31	جدول رقم (04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.
32	جدول رقم (05): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.
32	جدول رقم (06) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي
33	جدول رقم (07): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان
34	جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
34	جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.
35	جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
36	جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
37	جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.
38	جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.
40	جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

# قائمة الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال
د	شكل (01) نموذج الدراسة
11	شكل (02) يمثل مراحل العملية التدريبية
14	الشكل (03) الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
27	الشكل (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



# قائمة الملاحق

الصفحة	ملحق
48	استبيان

# المقدمة

## المقدمة:

يعد التعليم والتدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنهما الأداة التي إذا أحسنا استثمارها وتوظيفها مكنتنا من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتعليم والتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة، وتبرز أهمية ذلك باعتبار التعليم والتدريب أساس كل تعلم وتطور وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، وعن طريق التعليم والتدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عدة عوامل كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة إلى أخرى، فالتعليم يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على القيم والاتجاهات ويغير سلوك ويطور عادات وأساليب العمل، وكل هذا ينعكس على صناعة القرار بالمؤسسات الاقتصادية، فالتعليم والتدريب من أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف صناعة القرار الرشيد، مما يعود بالنفع على المؤسسة ويمكنها من خلق الميزة التنافسية ومسايرة العصرنة وتحقيق الجودة الشاملة.

## أولا : الإشكالية

ما مدى مساهمة تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة كوندور؟

وقصد ضبط الموضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

الأسئلة الفرعية:

- ما هي المضامين الأساسية لعمليتي تعليم وتدريب الموارد البشرية؟
- ما هي المداخل الأساسية لصناعة القرار في المؤسسة ؟
- هل تعتمد مؤسسة كوندور على تعليم وتدريب الموارد البشرية؟ وهل يثر ذلك على صناعة القرار فيها؟

## ثانيا: فرضيات البحث

كإجابة مبدئية على هذه الأسئلة تم إدراج الفرضيات التالية:

- تعتبر عمليتي التعليم والتدريب من بين أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي تضمن مسايرة التطورات والتحويلات الحاصلة في محيط المؤسسة.



- صناعة القرار في المؤسسة مفهوم واسع جدا يتعلق بكل العمليات والمراحل التي تستهدف اتخاذ القرار الصحيح الذي يصب في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.
- مؤسسة كوندور من بين المؤسسات الرائدة التي تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز، وهي تعتمد عمليتي التعليم والتدريب ضمن المداخل التي تساعد على ذلك.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال المجالات التالية:

- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار وإلى التعرف على مضمون العملية التدريبية ومراحل صناعة القرار.
- التعليم والتدريب من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعملان على تطوير كفاءتهم وتنمية قدراتهم ولهما آثار ايجابية على المؤسسة.
- تساعد صناعات القرار والقائمين على المؤسسات الاقتصادية في التعرف على دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في فعالية صناعة القرارات الرشيدة.
- إثراء المعرفة العلمية في مجال تعليم وتدريب الموارد البشرية وفي مجال صناعة القرارات الإدارية.

### رابعا: أهداف الدراسة

من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث:

- تسليط الضوء على موضوع تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- إبراز ضرورة تعليم وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
- معرفة مختلف المراحل التي تمر بها عملية صناعة القرار .

### خامسا : أسباب اختيار الموضوع:

- إن مبررات اختيار هذا الموضوع تعود أساسا إلى أهميته التي تنبع من عدة اعتبارات موضوعية وذاتية تزيد من حث الباحث على محاولة الوصول إلى نتائج علمية هادفة والمتمثلة في:
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة .

- التعرف على دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة .
- الكشف على تأثير التعليم والتدريب في مراحل صناعة القرار.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تعليم وتدريب مواردها البشرية من أجل تحقيق النجاح والتميز .

#### سادسا : صعوبات الدراسة

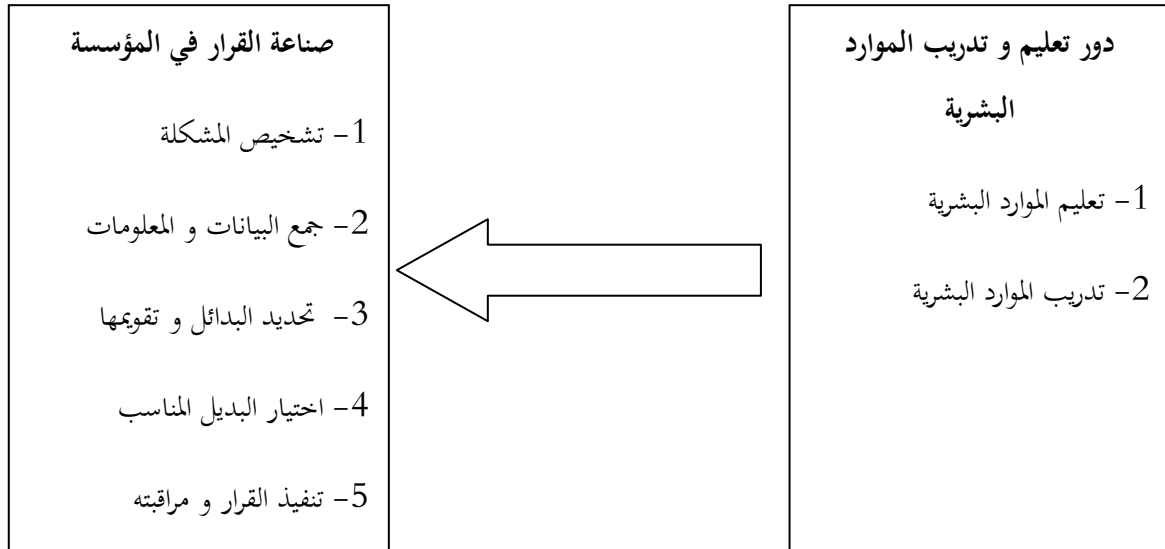
تعرضت الدراسة و خاصة الميدانية إلى مجموعة من الصعوبات تمثلت في :

- عدم توفر مراجع كافية الخاصة بتعليم الموارد البشرية .
- رفض بعض العاملين بالمؤسسة الإجابة على أسئلة الاستبيان .
- صعوبة الحصول علة معلومات من طرف العاملين في المؤسسة و كذلك التماطل في إرجاع الاستبيان .

#### سابعا : نموذج الدراسة

تم انجاز نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرين وأهم أبعاد كل متغير و العلاقات بين المتغير المستقل ( تعليم و تدريب الموارد البشرية ) والمتغير التابع ( صناعة القرار في المؤسسة ) ، كما يوضح الشكل :

#### شكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

## ثامنا : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- 1- **الحدود المكانية** : تمت هذه الدراسة في مؤسسة كوندور لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية بولاية برج بوعرييج، حيث تم توزيع استمارة البحث على فئة من الإداريين و العمال .
- 2- **الحدود الزمنية** : تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أبريل 2022 وحتى شهر جوان 2022.
- 3- **الحدود العلمية** : اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الرئيسة المعتمدة فيها و هي تعليم و تدريب الموارد البشرية و صناعة القرار في المؤسسة .

## تاسعا : هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين : فصل نظري وفصل تطبيقي خصص لدراسة ميدانية ، وسوف تقسم فصول هذه الدراسة كما يلي :

**الفصل الأول** سوف نتناول فيه مفاهيم حول تعليم وتدريب الموارد البشرية و صناعة القرار في المؤسسة، وسوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، نعالج في المبحث الأول عموميات حول تعليم وتدريب الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني نعالج فيه صناعة القرار في المؤسسة .

**الفصل الثاني** سوف نتطرق إلى دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية و سنقسمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنقوم بتقديم مؤسسة كوندور محل الدراسة، و سوف نعرض في المبحث الثاني منهجية الدراسة التحليلية و نتائجها ، أما في المبحث الثالث سنقوم بعرض نتائج الدراسة .

# الفصل الأول: الإطار النظري

**تمهيد :**

للتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فهو الأداة التي تمكن المؤسسة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر ويضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الايجابي، خصوصا في عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات، وهذا على المؤسسة أن تتأقلم مع متغيرات الحاصلة، والتعليم هو أحد الأساليب التي تقوم بها المؤسسات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من صناعة قرارات إستراتيجية تساعد في تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: عموميات حول تعليم وتدريب الموارد البشرية

تعد وظيفتي التعليم والتدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، إذ هما ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميتهما البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين .

### المطلب الأول: تعليم الموارد البشرية

يعد الاستثمار في التعليم المطلب الأساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإن الاهتمام بتكوين القدرات البشرية عن طريق التعليم يهدف إلى إكسابها المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة في العملية التنموية، والتي من خلالها يستمد النمو الاقتصادي مادته ويخفف مستوى الفقر، إذ يمكن تحقيق النمو الاقتصادي وتخفيف حدة الفقر من خلال التنمية .

### أولاً: مفهوم تعليم الموارد البشرية

لقد أعطيت عدة تعاريف للتعليم وهي:

- 1- يعرف التعليم في المعجم المتخصص بأنه: اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة.<sup>1</sup>
  - 2- يقصد بالتعليم: " مجموعة العمليات والأجهزة والخبرات والجهود المتعلقة بمعرفة الإنسان ومهاراته وقدراته وحصيلة خبراته في مجال علمي محدد أو أكثر من مجال، والتعليم هو مفهوم شمولي بأشكال ومصادر عديدة تؤدي إلى زيادة معرفته العامة أو التخصصية، ويشمل مفهوم التعليم كافة المراحل والمؤسسات والمصادر المرتبطة بتراكم معرفة الإنسان في المجالات المختلفة، وبالرغم من جدلية العلاقة بين التعليم والتنمية إلا أنهما يرتبطان بعلاقة إيجابية ودائرية إذ أن التحسن في أي منهما ينعكس إيجابياً على الآخر.<sup>2</sup>
- ومن خلال التعريفين السابقين فإن التعليم هو النشاط الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات، وإحداث التغييرات الإيجابية في السلوك، بما يعود بالفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد وعلى المجتمع بشكل عام .

<sup>1</sup>Philippe champy et christiane . eteve dictionnaire encyclopedique l education et de la formation . ed nathan universite paris 1998 p 82 .

<sup>2</sup>مريعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر - الواقع والأفاق - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، 2012 - 2013، ص 42 .

### ثانيا : أهمية تعليم الموارد البشرية

- يعد التعليم عاملا رئيسيا في صنع وإعداد الكوادر البشرية التي تعد الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها وتمثل أهمية التعليم في ما يلي:<sup>1</sup>
- التعليم يعد حاجة ضرورية وملحة لكل فرد من أفراد المجتمع، حاضرا ومستقبلا، فهو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها بناء قوة عمل منتجة تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات واقتصاد ككل .
  - يمثل التعليم الغذاء الذي يمد العنصر البشري بالحركة ويدفعه للإنتاج بأقصر وقت وأقل جهد وبمرونة وجودة عالية.
  - يعمل على تغيير أنماط تفكير الأفراد وسلوكهم بما يتلاءم مع ضروريات الحياة ومتطلبات العمل المتجددة باستمرار.
  - يوسع المعارف لديهم ويرفع من مستوى وعيهم المادي والفكري ويسهل عملية التكيف مع البيئة المحيطة بهم ويكسبهم الخبرات والمهارات والكفاءات لمواكبة التطورات، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة التي يعملون فيها ويعزز من قدرتها التنافسية .
  - إعداد قوى عاملة عالية قادرة على المنافسة على المستوى الدولي .

### ثالثا : أهداف تعليم الموارد البشرية

- يهدف التعليم إلى إعداد الإنسان إعدادا متكاملًا في مختلف جوانب شخصيته وتزويده بالمعلومات، المعارف، المهارات، العادات، الاتجاهات والقيم اللازمة للقيام بأدواره ومسئولياته المختلفة وذلك من خلال:<sup>2</sup>
- **تنمية المعارف** : تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لتحقيق الأهداف ومنها أهداف المؤسسة، فالتعليم يعمل على الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .
  - **تنمية مهارات الأفراد** : ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل المهارات الفكرية والعملية والسلوكية، هذه الأخيرة التي تعني خصوصا في خدمة النشاط عند التفاعل والتعامل مع الآخرين أي أن التعليم يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل .
  - **تنمية الإبداع والتكيف**: إن الاستثمار في التعليم يعتبر أكثر الاستثمارات أهمية على الإطلاق للتنمية البشرية . ويتبين أن التعليم هو استثمار يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسات سواء كانت (مؤسسة تربوية، مؤسسة صناعية

<sup>1</sup>عابد فضيلة، عمار ناصر أغا، أثر تعليم الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الهندسية بريف دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الجامعية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (1) 2015، ص 101 .

<sup>2</sup>قمقاني فاطمة الزهراء، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، جامعة مولود معمري تزي وزو، 2020 - 2021 ص 173 - 174 .

(... وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، اتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة .

- **تشجيع التواصل داخل المؤسسة:** إن التعليم يزود الإنسان بالقدرة على التواصل والانتماء الفعال للمجتمع ومقاومة التهميش والعزلة، وهذا يؤدي بالأفراد إلى الاندماج في الخطط والبرامج التنموية للمساهمة الايجابية في التنمية المجتمعية التي تدفع بالمجتمع إلى التطور ومواكبة المستجدات التي تظهر على الساحة وعلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحسين الدخل الفردي.

- يهدف التعليم إلى مساعدة الأفراد على أن تكون لديهم المواقف والمعارف اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وهذا لتحقيق الفائدة لأنفسهم ولمن حولهم في الحاضر والمستقبل .

### المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية

#### أولاً : مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، وتذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

1- " التدريب هو الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية " .<sup>1</sup>

2- يعرف التدريب على أنه "عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفة بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد " .<sup>2</sup>

3- التدريب هو: " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، وفي ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عصام حيدر، **التدريب والتطوير**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020 ص 02 .

<sup>2</sup> إبراهيم صابر محمد، معايير ومحددات بناء البرامج التدريبية كأحد تطبيقات التعليم المستمر ، جامعة المنصورة، 2018، ص 403 .

<sup>3</sup> Khalid dhafer s alhajri , the role of human resources development and training as an input to improve the sustainable performance of the enterprise , 2018 p 29



4- كما يعرف التدريب بأنه "منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وهو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد." <sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته وصقل مواهبه، مما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

#### ثانيا : أهمية التدريب

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعدادا صحيحا، إذ يعد التدريب الشريان الذي يتغذى كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم .

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية : <sup>2</sup>

#### أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب بالنسبة إلى المؤسسة فيما يلي :

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما يعكس بنتائج ايجابية على المؤسسة .
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث .
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة .
- يساعد التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات .
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة .
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .

#### ب- أهمية التدريب بالنسبة إلى العاملين

<sup>1</sup> نزيهان مزهود، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة بوضياف المسيلة، 2018 - 2019، ص 12 .

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن، ص 273 - 274 .

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في ما يلي :

- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- تحسين وتطوير سلوك الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، والعلاقات التي تتطلب هذه الأعمال.
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل .
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل .
- زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل .
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها مكان جيد للعمل .
- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة .
- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي .

### ثالثاً : أهداف التدريب

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية، تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي ولكن هناك أهداف عامة منها:<sup>1</sup>

- تحسين خدمات المؤسسة؛
- تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمؤسسة؛
- يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
- إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير الأداء وتحسينه؛
- توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل؛

<sup>1</sup> بيتر فان غوى، نظام إدارة الموارد البشرية ( دليل تدريبي وتطبيقي للشركات )، دار النشر منظمة العمل الدولية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2016، ص 58 .

## رابعا : العملية التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب لا بد أن ينظر إليه كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

### 1: مفهوم العملية التدريبية

تعرف العملية التدريبية على أنها : " تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل . أو أنها مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة ن الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها .<sup>1</sup>

### 2: مراحل العملية التدريبية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب للعاملين لديها وفق مناهج مدروسة، بغرض سير العملية التدريبية بشكل جيد، وتمثل هذه المراحل فيما يلي :

#### 1-2 : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل لذا يتم دراسة وتحليل تلك الفجوة لمعرفة التدريب المطلوب.

و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية:

- أ- على مستوى التنظيم من خلال دراسة : هيكل التنظيم، وضع العمالة الحالي وتحليل دوران العمل (خطط القوى العاملة)، وصف الوظائف ( الأعمال والوظائف المطلوب أدائها )، تقييم أداء العاملين .
- ب- على مستوى الفرد: من خلال خصائص الفرد الذي سوف يشغل الوظيفة .

#### 2-2: مرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي

و التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، لذا يجب أن توضع الأهداف التنظيمية للتدريب وأن يتم التعبير عنها في شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبي، وأيضا أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين، بمعنى أن تحقق رغباتهم الشخصية.

<sup>1</sup>عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 11 .

## 3-2 : مرحلة تصميم برنامج التدريب

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب .

يوجد عدة مبادئ يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي وهي :

- تحديد الأهداف من التدريب لاختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج ؛
- إشراك المتدربين ورؤسائهم في تصميم البرنامج حتى تكون الأهداف واضحة للجميع ؛
- مراعاة تصميم البرنامج بالشكل الذي يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على أن يكتسب ويظهر التعلم المطلوب؛
- الحفاظ على درجة من التعدد والتنوع في طرق التدريب بالشكل الذي يجذب المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل ؛
- على المدرب ألا يتقمص شخصية المدرس ولكن يجب أن يتفهم دوره على أنه مساعد الآخرين ؛
- أن يكون البرنامج التدريبي قاصر على عدد قليل من المتدربين ؛<sup>1</sup>

## 4-2 : مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة ؛
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج ؛
- تجهيز المطبوعات ( استلامها وتوزيعها ) ؛
- الاتصال بالمتدربين؛
- الاتصال بالمدربين؛

<sup>1</sup>يزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية ( أساليب الإدارة الحديثة )، فضاءات للنشر والتوزيع، 2018، ص 111 – 112 .

## 2-5 : مرحلة تقييم البرنامج التدريبي والمتدربين

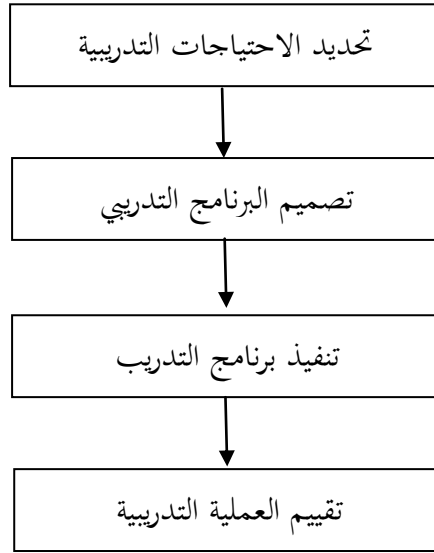
يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطا رئيسيا وهاما لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب .

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ؛
  - تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية؛
  - تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي ؛
- و تتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل :
- نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي ؛
  - نموذج استطلاع رأي المتدرب ؛
  - استطلاع آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا ؛
  - تقارير تقييم المتدربين ؛
  - اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي .
  - الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب ؛
- و تنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى :
- أ- أساليب كمية مباشرة وذلك مثل :
- قياس الوفرة في تكلفة مستلزمات الإنتاج ؛
  - قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل ؛
  - معدل دوران العمل ؛
  - معدل الغياب ؛
- ب- أساليب غير كمية أو غير مباشرة وذلك مثل :
- استقصاء الرؤساء المباشرين ؛
  - ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب ؛
  - تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها ؛
  - استقصاء المتدربين ؛

- ملاحظة مدى التغيير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة ؛<sup>1</sup>

شكل (2) يمثل مراحل العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث: العلاقة بين عمليتي تدريب وتعليم الموارد البشرية

هناك علاقة بين التعليم والتدريب، حيث أن التعليم يستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه ويتم ذلك من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية، وبالتالي فالتعليم أوسع نطاقاً من التدريب. ويعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق، ويستهدف تنمية قدرات ومهارات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى، يعتبر عائد التدريب مباشراً أي يتحقق في الأجل القصير، وعائد التعليم يتحقق في الأجل الطويل.<sup>2</sup> فالتدريب يركز على إعداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما، أو يحل مشكلة من مشاكل معينة والتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة الموقف أو حل المشاكل العامة التي تواجه حياته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل )، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية، 2015، ص 146 – 147 .

<sup>2</sup> علياء جراد، فاطمة الصبيحي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، مكتبة الاقتصاد، 2019، ص 220 .

<sup>3</sup> جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2017-2018، ص 03 .

ومنه فإن التعليم يقع في قلب التدريب، فسواء كانت المؤسسة تطبق منهاجاً رسمياً أو تكون ملتزمة بعملية التنمية الفردية والتنظيمية المستمرة وطويلة المدى من خلال أسلوب منهجي، فإن التعلم والشرط الأساسي المسبق لحدوث أي تغيير في الأداء في العمل.<sup>1</sup>

إن نشاط التعليم والتدريب يهدفان إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها. ويستمدان أهميتهما من ارتباطهما بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية. ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

<sup>1</sup> بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012 - 2013، ص 07 .

## المبحث الثاني : صناعة القرار في المؤسسة

تعتبر عملية صنع القرار إحدى أهم وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظائف من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع القرار السليم، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، حيث تواجه المؤسسات مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، لكن قبل اتخاذ القرار لا بد من صناعته إذ يجب إتباع سلسلة من الخطوات التي تحل المشكلة وبالتالي لا بد أن تكون القرارات صائبة فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد .

### المطلب الأول: ماهية صناعة القرار في المؤسسة

تعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة عبر مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المؤسسة .

1- مفهوم القرار : يعرف القرار على أنه " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينهما " .<sup>1</sup>

2- مفهوم صناعة القرار: "هي العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضعاً لقرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدها موضع التنفيذ والتطبيق ."<sup>2</sup>

3- صناعة القرار هي : " مراحل ومواقف تتطلب من صانع القرار المرور بها للوصول لمرحلة اتخاذ القرار " .<sup>3</sup>

4- صنع القرار هو "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي تبدأ من التفكير في المشكلة أو موقف معين، وتنتهي في اختيار أنسب الحلول كقرار لمواجهة المشكلة والموقف ."<sup>4</sup>

من خلال من سبق يمكن القول بأن صناعة القرار عبارة عن تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، فهو الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكلة وتحديد أفضل الحلول وأنسبها من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

اتخاذ القرار: هو مرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها .

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2016، ص 09 .

<sup>2</sup> M, A , muaid jabbar hasan salih , The role played by the major companies in the making of the american political decision , 2019 , p 423

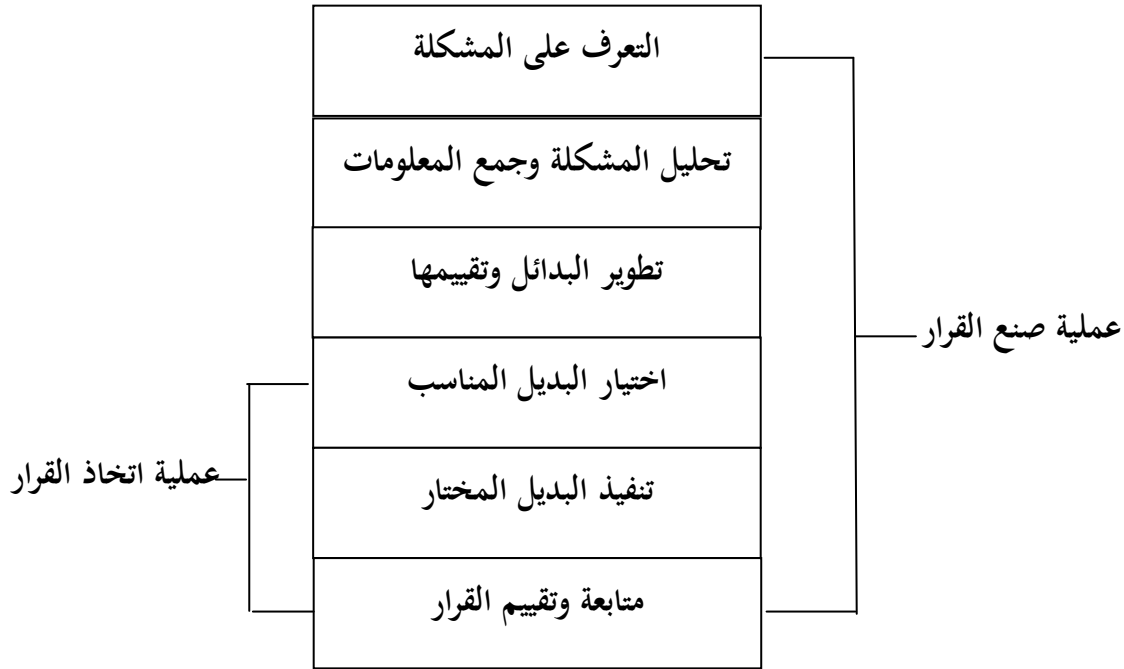
<sup>3</sup> رولا عبد الرحيم حمدي القطب، دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية الساسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص 40 .

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعرييج، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015 – 2016، ص 63 .



الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، صنع القرار يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية، والمقارنة بين البدائل والاختيار بينما اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل .

الشكل (03) الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مراحل صناعة القرار في المؤسسة

و يمكن إجمال مراحل عملية صنع القرار في ما يلي :<sup>1</sup>

### 1- مرحلة تشخيص المشكلة

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

### 2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال، يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 37 - 38 .

والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب .

و قد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية ؛
- البيانات والمعلومات الكمية ؛
- البيانات والمعلومات النوعية ؛
- الأمور والحقائق ؛

### 3- مرحلة تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

و يتوقف عدد من الحلول ونوعها على عدة عوامل منها :

وضع المنظمة، السياسات التي تطبقها، الفلسفة التي تلتزم بها، إمكانياتها المادية، الوقت المتاح أمام متخذ القرار، و اتجاهات المدير - متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها .

### 4- مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

و تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها ؛
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظنها وإجراءاتها ؛
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه ؛
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم ؛

### 5- مرحلة تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ. ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة

التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال. و هناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الحظي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو التهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : المشاركة في صناعة القرار

#### أولا : مفهوم المشاركة في صناعة القرار

المشاركة في صناعة القرار هي إعطاء كافة أفراد المؤسسة فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من خبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى .

#### ثانيا : أهمية المشاركة في صناعة القرار

وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صناعة القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها :<sup>2</sup>

- نمو المؤسسات وتضخم حجمها .
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .
- ما لمسّه الخبراء ووضح من أهمية الشورى ( الأسلوب الديمقراطي ) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم .
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه .

### المطلب الرابع : الدراسات السابقة

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المحلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07 – 2016، ص 273.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 29 .

نال موضوع دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة اهتماما للعديد من الباحثين في تخصصات عملية حيث توفرت دراسات تناولت موضوعنا، وفيما يلي تم الاعتماد على بعض الدراسات التي لها صلة بالموضوع، وهذا بهدف التعرف على مواضع الاختلاف والتشابه مع دراستنا وكذا محاولة الاستفادة منها .

#### أولا : الدراسات السابقة لتعليم وتدريب الموارد البشرية

**1- بوغريس لامية ( 2012 ) التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة " .**

تهدف هذه الدراسة الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها . إلا أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة .

**2- عبد الكريم عبد الله حسين الحارثي ( 2019 ) دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.**

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء كانوا عملاء داخليين أو عملاء خارجيين، حيث يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون التدريب فعالا يجب أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، لذا فإن التدريب له علاقة كبيرة جدا بتحقيق الجودة الشاملة، كما أبرز البحث أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة وتحسين مستويات الأداء .

**3- عابد فضيلة (2015) أثر تعليم الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية " قطاع الصناعات الهندسية بريف دمشق "**

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر تعليم الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الهندسية الخاص في محافظة ريف دمشق، وقد أظهرت نتائج البيانات تم جمعها من عينة قوامها ( 104 ) أفراد وجود دلالة إحصائية بين تعليم الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الهندسية الخاص بريف دمشق، مما سمح للباحث تقديم بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز هذه الميزة التنافسية لمنشآت الصناعات الهندسية مكان الدراسة، وتحسين أدائها بشكل جيد .

ثانيا : الدراسات السابقة لصناعة القرار بالمؤسسة

**1- دراسة زحاف محمد (2016) بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ومن ثم إبراز دور عامل التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار والكشف على أهم الصعوبات التي تعترضها .

و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة حصرية، فبلغ عددها 15 موظف من مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وطبق عليهم استبيان .  
وتم التوصل إلى النتائج التالية :

إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية . وإن التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل العملية . وبينت النتائج كذلك أن هناك العديد من الصعوبات التي تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .  
وفي ضوء ما أسفرت عليه نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري بالإدارة الرياضية كونها تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
- تكوين الأطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة.
- ضرورة القيام بدورات تدريبية تأهيلية للموارد البشرية المفعلة لوضع القرارات الإدارية .

**2- دراسة داودي محمد ( 2017 )**

## Relationship of human resources management to the decision-making process in the organization

اعتبرت هذه الدراسة أن أساليب إدارة الموارد البشرية من أهم الأساليب في مراقبة التسيير فعبّر وسائلها وأدواتها يمكن لآخذ القرار داخل المؤسسة أن يقف على أهم النتائج وتطورها بطريقة تتيح اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب . وبالنظر إلى الطرق المتجددة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل في نفس الوقت تطوراً يمكن تنويع التقييم والمتابعة بحسب الأهداف المحددة من قبل المؤسسة .

### 3- دراسة خالد عبد الله إبراهيم ( 2015 )

## Training and its impact on managerial decision-making rational survey of the opinions of a sample of general managers in Iraq

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال بيان تأثير التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة بالنسبة للمدراء من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف ( SPSS )، وكان من أهم نتائج الدراسة هو شعور المدراء بأنهم مؤهلين وليسوا بحاجة إلى التدريب، وقلة البرامج التدريبية لتحسين مهارات القيادات العليا، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه .

### ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان، حيث أجريت الدراسة الحالية في سنة 2022، بينما الدراسات السابقة التي تناولناها أجريت في السنوات من 2012 وحتى سنة 2019، ومن ناحية المكان إذ أجرينا دراستنا في ولاية برج بوعريبيج - الجزائر - أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بين دراسات أجنبية ودراسات أجريت على المستوى المحلي في ولايات مختلفة كسطيف، المسيلة ...
- هناك اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسة، فدراستنا تمت على مستوى مؤسسة خاصة، في حين أجريت بعض الدراسات على مستوى مؤسسات عامة .
- الاختلاف على مستوى تطبيق الدراسة حيث دراستنا كانت مطبقة على مستوى مؤسسة اقتصادية، في حين هناك بعض الدراسات السابقة التي طبقت على مؤسسات غير اقتصادية .
- من الدراسات السابقة هناك التي تمت في مرحلة لا زال يشهد فيها الموضوع العديد من الإسهامات النظرية وفي نفس الوقت قلة التطبيقات الميدانية .
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار الأبعاد، حيث ركزت دراستنا على العملية التدريبية إضافة إلى مراحل صناعة القرار، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد أخرى.

## خلاصة:

يعتبر التعليم والتدريب من المواضيع ذات الأهمية البالغة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفتي التعليم والتدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا الفصل بدراسة تعليم وتدريب الموارد البشرية فهم يؤديان إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة، لذا على المؤسسة أن تقوم بالتعليم والتدريب بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج، وقمنا بدراسة صناعة القرار ومختلف مراحلها، وكيفية تحسينه من طرف التعليم والتدريب وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفر كل الوسائل والجهود لنجاحه .



# الاطار التطبيقي للدراسة



### تمهيد :

تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بأي ظاهرة اجتماعية وبصورة علمية ومنهجية، وتكون الدراسة الميدانية داعمة أساسية للدراسة النظرية، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مجالات الدراسة: المجال الزمني، المجال الجغرافي والبشري. هذا الأخير أخذنا منه العينة، وكذلك تطرقنا إلى الأدوات العلمية المستخدمة لجمع البيانات ( الاستبيان ) التي تم بناءه انطلاقاً من الفرضيات المقترحة من التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة " كوندور " محل الدراسة

في هذا المبحث سنعرف بمؤسسة كوندور ونشأتها وتطورها إضافة إلى مهامها، أهدافها وهيكلها التنظيمي .

**المطلب الأول : نظرة عامة عن مؤسسة كوندور**

**أولا: التعريف بمؤسسة كوندور، نشأتها وتطورها**

مؤسسة " condor " أو باسمها التجاري " عنتر للتجارة " هي مؤسسة خاصة، كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، وهي تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، أصبح شكلها القانوني في جوان 2012 " SPA "، أي مؤسسة خاصة ذات أسهم .

### 1- نشأة مؤسسة " كوندور "

نشأت مؤسسة "كوندور" في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعة الإلكترونية والإلكترومنزلية يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حادة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتتحقق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية برج بوعريج . وتم تسجيل مؤسسة كوندور بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات في 23 أفريل 2003، تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو والتوسع، وتمثل رسالتها في " الحياة ابتكار " مما يدفعها إلى التفكير دوما في الجديد .

### 2- تطور مؤسسة " كوندور "

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي :

**المرحلة الأولى الشراء للبيع :** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لأن الطلب كان كبير على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية .

**المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا :** في هذه المرحلة تقوم بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :

- تخفيض تكلفة الشراء .
  - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه .
  - المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها .
- المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكك كليا :** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها :
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه .
  - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وتكلفة أقل .
  - توفير مناصب أخرى للعمل .

**المرحلة الرابعة الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة

تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية .

أما الإستراتيجية التي اختارها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار ( رسالة ) : " الحياة ابتكار Innovation is life "، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية :

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج .
- التواجد عبر كامل التراب الوطني .
- التصدير

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتسابها الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 58 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

### المطلب الثاني : أهداف ومهام مؤسسة كوندور

#### أولا : أهداف مؤسسة كوندور

تتمثل أهداف مؤسسة كوندور فيما يلي :

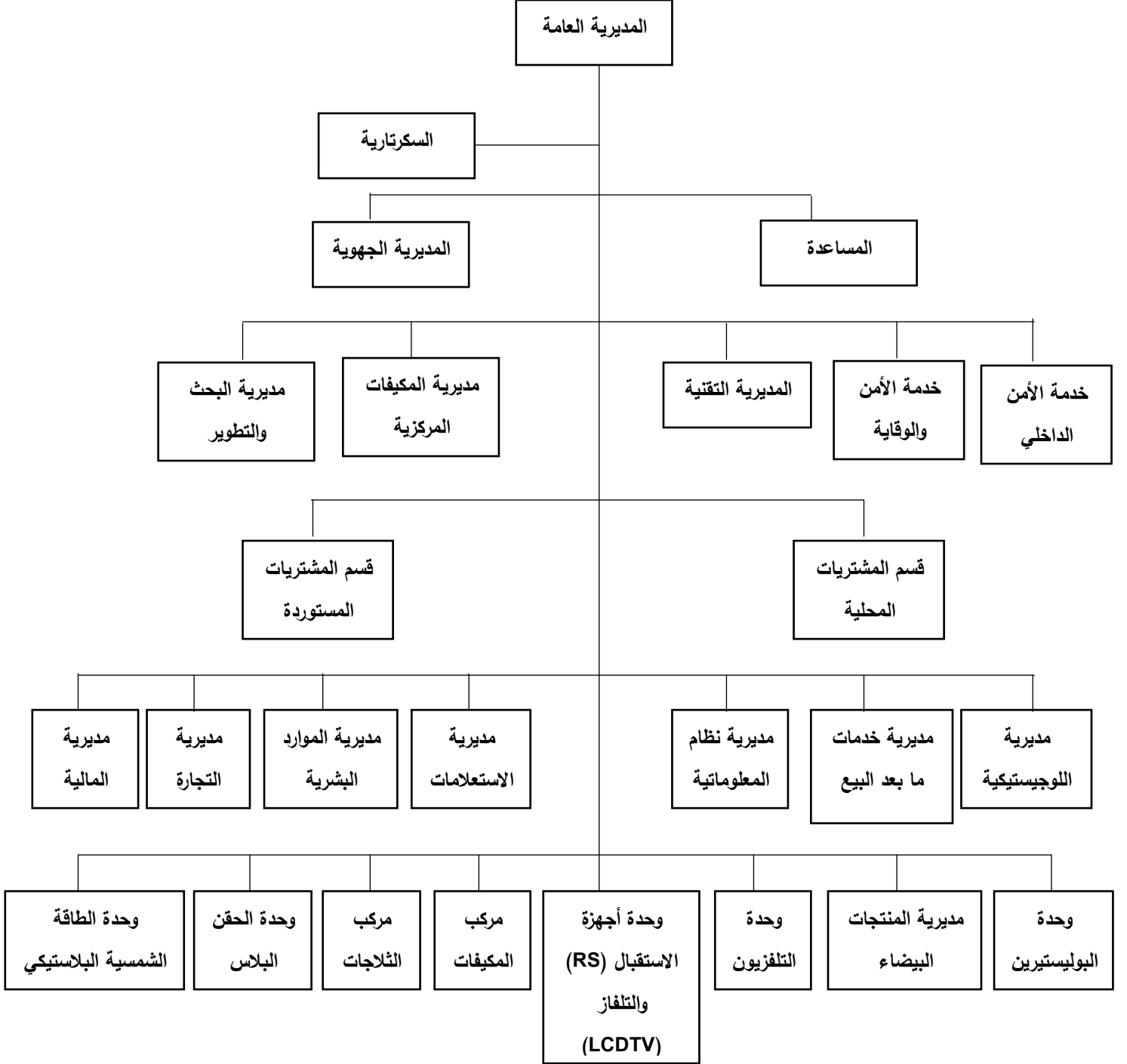
- تحقيق الربح : كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار .
- عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع .
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح .
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمال والتعاقد .
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية .
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية .
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج .
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة .
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنوع المنتج .
- التكوين المستمر للعمال والإطارات .
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة .

### ثانيا : مهام مؤسسة كوندور

- من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي :
- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة : بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق .
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع : أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة .
- الحفاظ على الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد .
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار .
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى .
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال .
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

الشكل (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق مؤسسة كوندور

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة التحليلية ونتائجها

### المطلب الأول: بناء أداة الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

#### أولاً: بناء استمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية الكمية، ويعرف بأنه صياغة لمجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد البدائل المحددة، ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة للمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها .

#### ثانياً: نشر استمارة الاستبيان على عينة الدراسة

استهدف الاستبيان إدارات وعمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج.

#### ثالثاً: معالجة استمارة الاستبيان

تم في هذه المرحلة تكوين الاستبيان من خلال ثلاث محاور، المحور الأول يضم 06 أسئلة، والمحور الثاني يضم 21 سؤالاً، والمحور الثالث 10 أسئلة وبعد ذلك تم تفرغ المصفوفة في برنامج SPSS للحصول على النتائج المطلوبة. وبذلك بلغ عدد فقرات المجالات 21 فقرة، كانت الإجابات عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي. يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تعطى للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثلاث درجات فدرجتين ثم درجة واحدة، وهكذا وبالعكس للاتجاهات السلبية كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة =  $0.80 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 0.80 + 1$  فنحصل على مجال [1- إلى -1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

#### جدول رقم(02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

#### المطلب الثاني: هيكل الاستبيان وفرضياته

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

##### أولاً: هيكل الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان 25 سؤالاً بنيت في أربعة محاور، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقاً لطريقة الاستبيان المقيد، وتم تبويب أسئلة الاستبيان وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: يتضمن أسئلة عامة، الغرض منها جمع معلومات تخص الفرد المستجوب والتي تبدأ من السؤال 01 إلى غاية السؤال 04؛

المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة المرتبطة بقياس تعليم الموارد البشرية، وهي من السؤال 01 إلى غاية السؤال 06.

- المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة المرتبطة بقياس تدريب الموارد البشرية، وهي من السؤال 07 إلى غاية السؤال 27.

المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة المرتبطة بقياس صناعة القرار في المؤسسة، وهي من السؤال 01 إلى غاية السؤال 10.

##### ثانياً- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- الأشكال والرسوم البيانية: وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم مثل (الرسم البيان الدائري، الأعمدة البيانية... الخ)
- المتوسطات الحسابية : تعد من المقاييس الأوسع استخداما من بين المقاييس النزعة المركزية، وتتوفر فيها مميزات منها أنها تأخذ جميع القيم في اعتبار وتستخدم معظم التحليلات الإحصائية .
- الانحراف المعياري : يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما حيث يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي .
- معامل ألفا كرونباخ : يعتبر اختبار كورنباخ من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستثمار الإحصائية، وهو اختبار إحصائي على بيانات استثمارات الخبراء في موضوع الاستثمار لإعطاء الشرعية لاستثمار البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستثمار أو تبقى كما هي .
- معامل بيرسون : يستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز " r " ويأخذ قيم عديدة تتراوح ما بين  $-1 < r < 1$  - فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل .

### المبحث الثالث: تحليل النتائج.

#### المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الأداة (Validity) مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب الذي تود قياسه، وهو عبارة عن مؤشر على قدرتها على قياس الجانب موضوع الاهتمام فيها، أما الثبات (Reliability) يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من قبل نفس الباحث أو الباحثين في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، إذا تم تقدير معامل الثبات لكل مجال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال معامل ارتباط سبيرمان:

#### ● تعليم الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تعليم الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $a = 0.05/0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه .



جدول رقم (03): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,381**	0,010	دال
02	0,607**	0,000	دال
03	0,693**	0,000	دال
04	0,557**	0,000	دال
05	0,765**	0,000	دال
06	0,732**	0,000	دال

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.05$  /  $0.01$  \*\* a=

● تدريب الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تدريب الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $0.05/0.01$  a= وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,152	0,320	غير دال
02	0,387**	0,009	دال
03	0,319*	0,033	دال
04	0,658**	0,000	دال
05	0,528**	0,000	دال
06	0,571**	0,000	دال
07	0,623**	0,000	دال
08	0,712**	0,000	دال
09	0,579**	0,000	دال
10	0,669**	0,000	دال
11	0,464**	0,001	دال
12	0,599**	0,000	دال
13	0,549**	0,000	دال
14	0,015	0,925	غير دال

غير دال	0,044	0,301	15
دال	0,000	0,500**	16
دال	0,000	0,552**	17
دال	0,000	0,497**	18
دال	0,000	0,548**	19
دال	0,000	0,498**	20
دال	0,000	0,503**	21

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 / \*0.01 / \*\* 0.01 a=

● صناعة القرار في المؤسسة

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "صناعة القرار في المؤسسة" والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة a=0.05/0.01 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (05): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,605**	0,000	دال
02	0,692**	0,000	دال
03	0,621**	0,000	دال
04	0,731**	0,000	دال
05	0,744**	0,000	دال
06	0,686**	0,000	دال
07	0,556**	0,000	دال
08	0,759**	0,000	دال
09	0,470**	0,001	دال
10	0,426**	0,004	دال

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 / \*0.01 / \*\* 0.01 a=

اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (06) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

الاستبيان	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
فقرات الاستبيان ككل	0,363	0,200*

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 / \*0.01 / \*\* 0.01 a=

## 2- حساب قيم مؤشرات ثبات الاستبيان:

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

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: تعليم الموارد البشرية	06	0.690
المحور الثاني: تدريب الموارد البشرية	21	0.848
المحور الثالث: صناعة القرار في المؤسسة	10	0.829
عبارات الاستبيان	37	0.894

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائياً فهي أكبر من العتبة (06) حيث قيمة المحور الأول والذي يضم 09 عبارة قدرت ب 0.731، أما المحور الثاني والذي يضم 08 عبارة قيمته 0.750، في حين قيمة المحور الثالث والذي يضم 10 عبارة قدرت ب 0.682 ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

#### أولاً: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريج، حيث يتكون مجتمع الدراسة من: إدارات وعمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريج، وكذا محاسبين معتمدين ومحاسبي مؤسسات، ويرجع اختيار هذه العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، حيث تم توزيع 45 استمارة استبيان في الفترة من 06 ماي إلى 15 ماي 2022، وقد تم استرجاع 39 استمارة وبذلك تكون النسبة المئوية للردود حوالي 87% وهي نسبة معقولة قياساً بالأبحاث المماثلة.

#### ثانياً: خصائص أفراد العينة.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

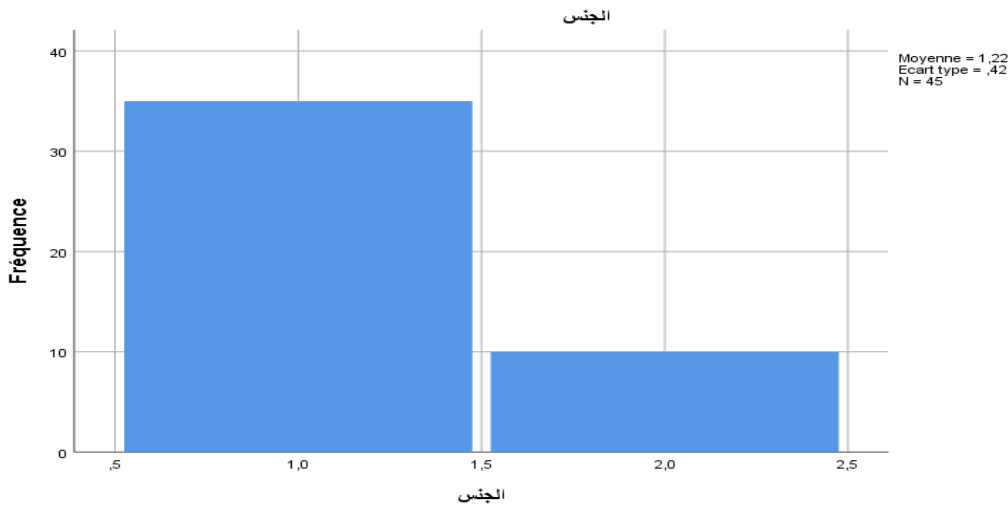
#### 1- بالنسبة لمتغير الجنس.

### جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	77.8
	أنثى	22.2
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 45 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 35 فرد بنسبة 77.8 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر نسبة من الإناث حيث بلغت 22.20 % بتكرار يقدر بـ 10 أفراد من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



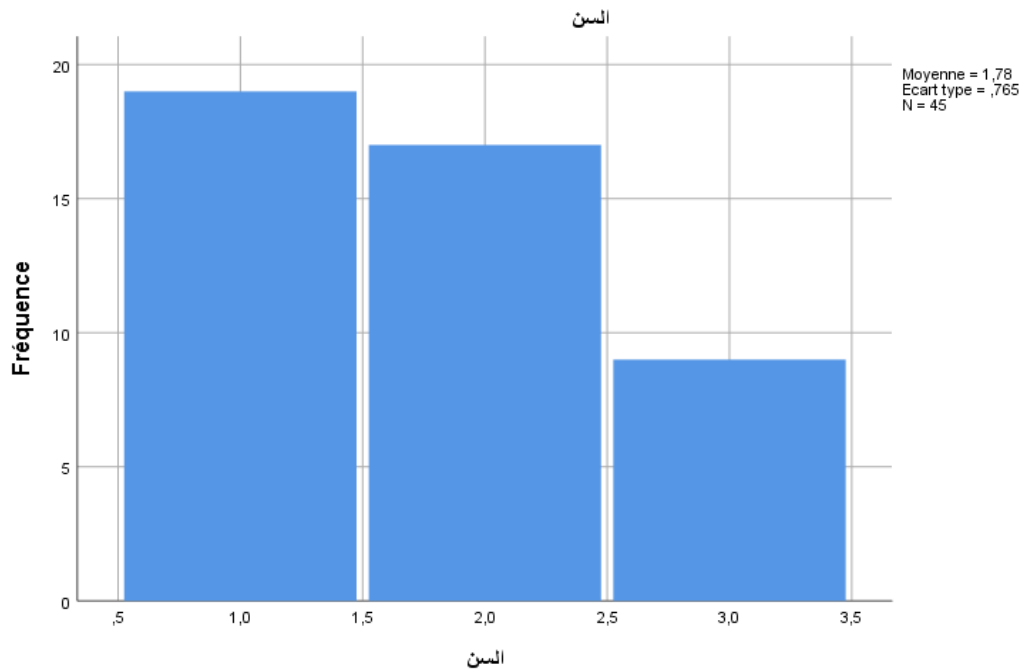
2- بالنسبة لمتغير السن.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	42.2
	من 30 إلى 40 سنة	37.8
	من 41 إلى 50 سنة	20.0
	أكبر من 50 سنة	00
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 45 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 19 فرد بنسبة 42.20 % لصالح فئة أقل من 30 سنة وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 37.80 % بتكرار يقدر بـ 20 فرداً لفئة 30-40 سنة من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



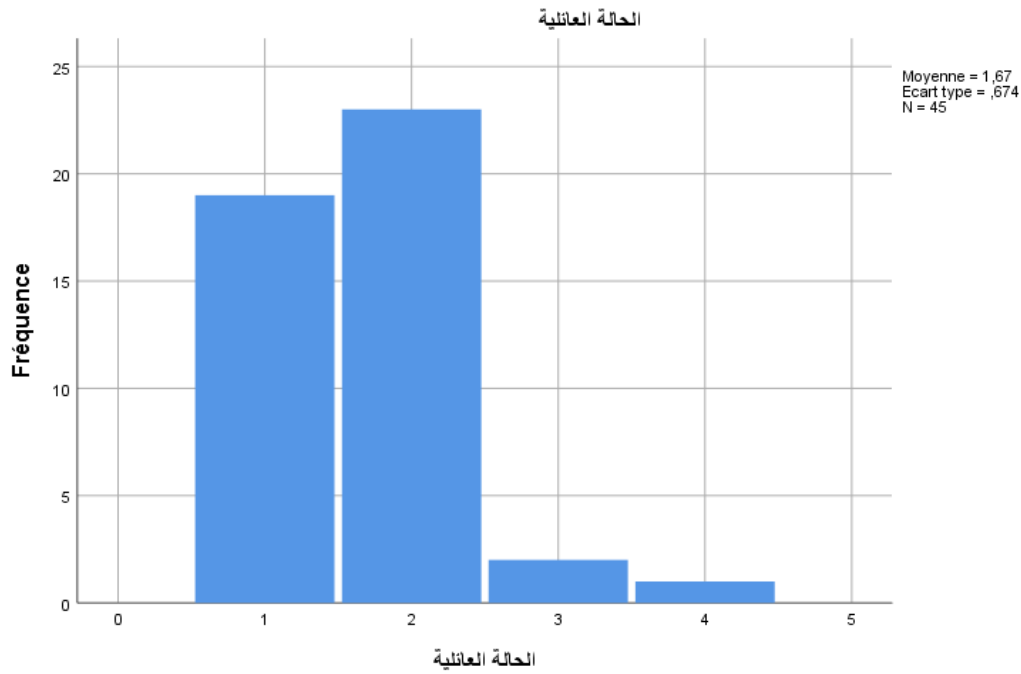
### 3- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المتغير	التكرار	النسبة %
متزوج	19	42.2
أعزب	23	51.1
مطلق	2	4.4
أرمل	1	2.2
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 45 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية بعدد 23 فرد بنسبة 51.10% لصالح فئة العزاب وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 42.20% بتكرار يقدر بـ 19 فرداً لفئة المتزوجين من إجمالي أفراد العينة الدراسة، نستنتج أن المستجوبين مستقرين اجتماعياً وهذا ما يساعدنا في الوصول إلى النتائج المرجوة.



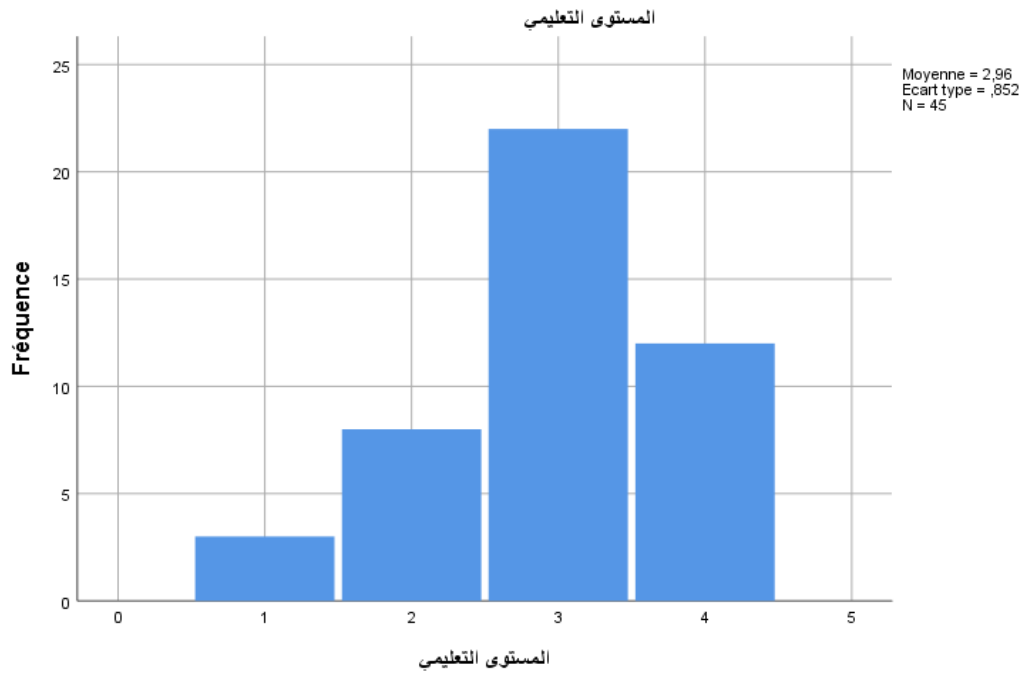
4- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	6.7
	ثانوي	17.8
	جامعي	48.9
	دراسات عليا	26.7
	المجموع	45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 45 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 22 فرد بنسبة 48.90 % لصالح فئة الجامعيين وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 26.70 % بتكرار يقدر بـ 12 فرداً لفئة الدراسات العليا من إجمالي أفراد العينة الدراسة، نستنتج أن المستجوبين لديهم مستوى عالي.



المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وتأتي كالتالي :

أولاً: عرض وتحليل الفرضيات.

1. عرض وتحليل اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: ما درجة الاعتماد على تعليم الموارد البشرية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج

بوعرييج

اتجاهات إجابات أفراد العينة : على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس:

تعليم الموارد البشرية.

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

الانحرف	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
مرتفع جدا	06	0.503	4.56	01
مرتفع جدا	04	0.570	4.36	02
مرتفع جدا	05	0.564	4.33	03
مرتفع جدا	03	0.679	4.24	04
مرتفع جدا	02	0.712	4.36	05
مرتفع	01	0.915	4.07	06
مرتفع جدا		0.4201	4.31	تدريب الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 4.31 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية جدا [ 5 – 4.21 ] وانحراف معياري قدره: 0.4201، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي معظمهم موافقون بشدة وعلى أنه هناك مستويات عالية جدا لدور تعليم الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج، وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (4,56) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 06 بقيمة بلغت (4,07) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن درجة الاعتماد على تعليم الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج مرتفع جدا  
2. عرض وتحليل اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: ما درجة الاعتماد على تدريب الموارد البشرية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج

اتجاهات إجابات أفراد العينة : على عبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس: تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	4.00	0.640	20	مرتفع
02	3.76	0.908	07	مرتفع
03	4.16	0.737	16	مرتفع
04	3.98	0.917	06	مرتفع
05	3.82	0.936	03	مرتفع
06	3.82	1.072	01	مرتفع
07	4.04	0.852	08	مرتفع
08	3.87	0.919	04	مرتفع
09	4.00	0.798	14	مرتفع
10	4.07	0.837	10	مرتفع
11	3.82	0.834	11	مرتفع



مرتفع	13	0.804	4.11	12
مرتفع	05	0.919	4.13	13
مرتفع جدا	21	0.603	4.33	14
مرتفع جدا	19	0.679	4.24	15
مرتفع جدا	18	0.688	4.27	16
مرتفع	09	0.848	4.09	17
مرتفع	02	0.973	4.09	18
مرتفع جدا	17	0.704	4.22	19
مرتفع	15	0.769	4.00	20
مرتفع	12	0.821	4.09	21
مرتفع		<b>0.4125</b>	<b>4.04</b>	تدريب الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 4.04 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية [ 4.21 – 05 ] وبانحراف معياري قدره: 0,5708 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي معظمهم موافقون بنسبة وعلى أنه هناك مستويات متوسطة في تدريب الموارد البشرية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعرييج وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 14 بقيمة (4,3) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 25 بقيمة بلغت (3,49) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن درجة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعرييج مرتفع

### 3. عرض وتحليل اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: ما مستوى تأثير صناعة القرار في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج

بوعرييج

اتجاهات إجابات أفراد العينة : على عبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس:

صناعة القرار في المؤسسة

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	4.20	0.726	09	مرتفع
02	4.04	0.767	07	مرتفع
03	4.36	0.908	04	مرتفع
04	3.60	1.074	01	مرتفع
05	3.93	0.809	06	مرتفع
06	4.02	0.753	08	مرتفع
07	3.87	0.991	03	مرتفع
08	3.78	0.997	02	مرتفع
09	4.02	0.690	10	مرتفع
10	3.76	0.830	05	مرتفع
صناعة القرار في المؤسسة	3.95	0.5425	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.95 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية [4.21- 5] وبانحراف معياري قدره: 0,5425 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي معظمهم موافقون وعلى أنه هناك مستويات متوسطة في صناعة القرار في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريبيج وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 03 بقيمة (4,36) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 04 بقيمة بلغت (3,60) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

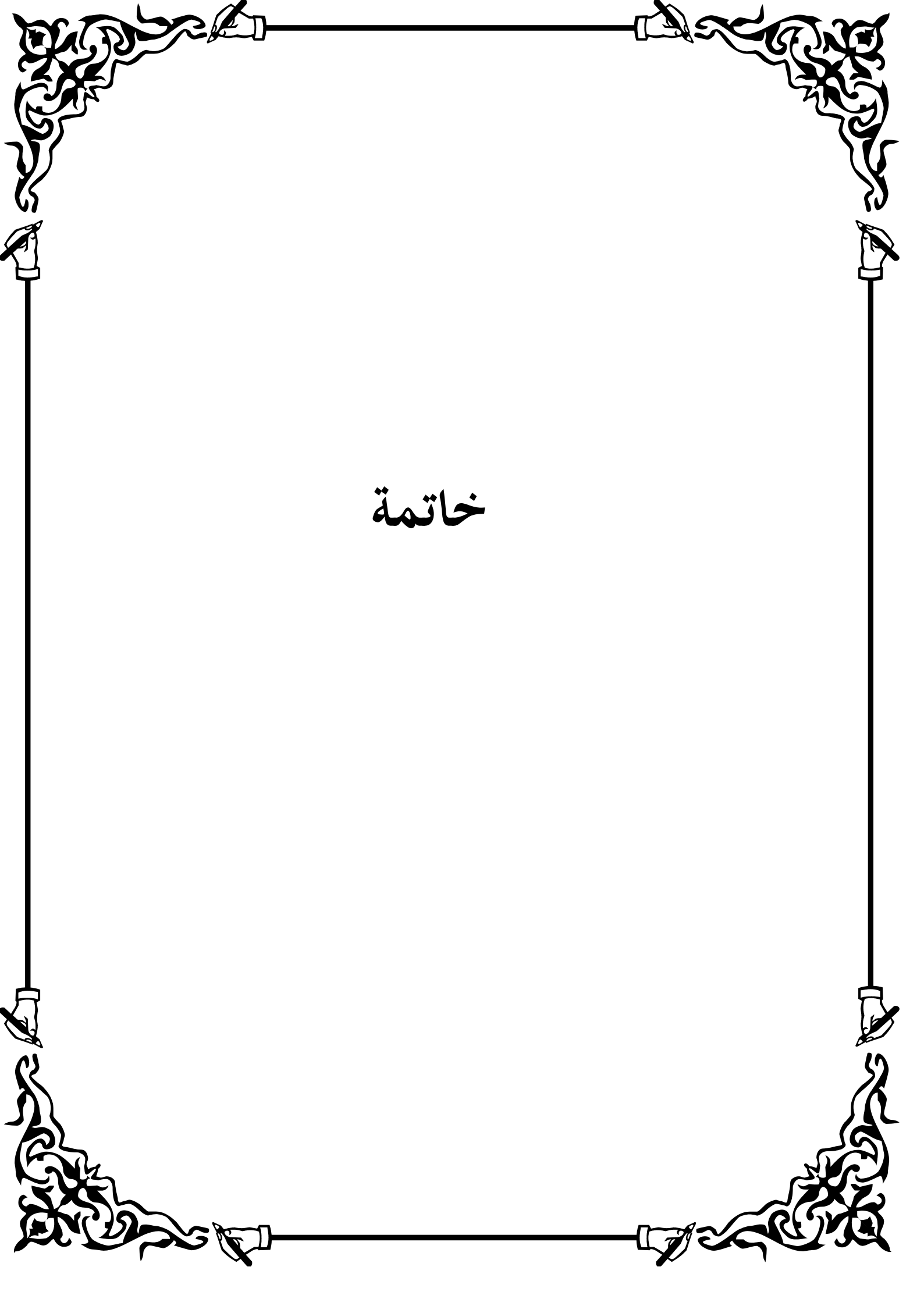
ومنه نستنتج أن درجة صناعة القرار في المؤسسة بدرجة مرتفعة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية

برج بوعريبيج

### خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استعراض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، ثم قمنا باختبار صحة فرضيات الدراسة، والتي أثبتنا من خلالها على أن مستوى تعليم وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة قوي، كما أثبتنا صحة الفرضيات المتعلقة بوجود دور لتعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة.

وتطرقنا أيضا من خلال هذا إلى استعراض مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة، وفي الأخير وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها.



خاتمة

## خاتمة

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور تعليم وتدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة للوصول إلى أن تعليم وتدريب العاملين أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ أن التدريب يعمل على إكساب العاملين خبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك التعليم يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم المزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي .

مع العلم أن تعليم وتدريب الموارد البشرية يساهم في صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية فهو حصيلة جهد جماعي يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجهها المؤسسة، ولهذا فالتعليم والتدريب يمكن صناع القرار من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب مما يساهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يتيح للمؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة.

## أولا/ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في استبيان عينة من الأفراد المتخصصين في الجانب المحاسبي والمالي، توصلنا إلى أهم النقاط التالية:

- إن تعليم الموارد البشرية لها دور كبير وفعال في صناعة القرار في المؤسسة بمتوسط 4.31 من اتجاهات أفراد العينة
- يرى أفراد العينة أن عملية تدريب الموارد البشرية تأثيره صناعة القرار في المؤسسة اتجاههم نحو موافق بمتوسط 4.04.
- مما سبق ومن خلال نتائج الاستبيان الاتجاهات أفراد عينة الدراسة، تبين أن تعليم وتدريب الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة ولها دور مهم في تحسين صناعة القرار في المؤسسة.
- الهدف من وراء التعليم والتدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويعتبر هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو المساهمة في صناعة القرارات الإستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها .
- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم التدريب حاجة وليست غاية بحد ذاتها، إذ أن العملية التدريبية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فعالية التدريب والتعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المتدربين من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، كذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المؤسسة .

## التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير تعليم وتدريب جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التعليم والتدريب، وذلك لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء، وذلك لكي يتمكن الموظفون من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .
- ضرورة الإيمان بأن جميع مراحل العملية التدريبية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، هي مراحل تحتاج في إدارتها إلى من يملك مؤهلات عملية وخبرة عملية للقيام بها على أكمل وجه.
- ضرورة إدراك صناع القرار في المؤسسات بأهمية التعليم ودوره في تحسين جودة المنتجات وتحسين الإنتاج وتعزيز التنافسية.

## آفاق الدراسة :

- أثر التعليم و التدريب على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية .
- علاقة الأداء الوظيفي بصناعة القرار .
- دور التدريب في تحسين أداء العاملين .



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

## 1. المراجع العربية:

## أولاً: الكتب

1. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2016
2. عابد فضيلة، عمار ناصر أغا، أثر تعليم الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الهندسية بريف دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الجامعية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (1) 2015
3. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016
4. علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، مكتبة الاقتصاد، 2019
5. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل )، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية، 2015.
6. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015 .
7. زين محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة )، فضاءات للنشر والتوزيع، 2018.
8. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن .

## ثانياً: الأطروحات

1. بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012 - 2013.
2. بيتر فان غوى، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)، دار النشر منظمة العمل الدولية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2016 .
3. جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2017-2018 .
4. رولا عبد الرحيم حمدي القطب، دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية الساسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012 .
5. عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020 .



6. فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعرييج، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015 - 2016 .
7. مربي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر - الواقع والأفاق - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، 2012 - 2013 .
8. نزيهان مزهود، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة بوضياف المسيلة، 2018 - 2019 .

### ثالثا: ملتقيات

1. قمقاني فاطمة الزهراء، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، جامعة مولود معمري تزي وزو، 2020 - 2021 .
2. إبراهيم صابر محمد، معايير ومحددات بناء البرامج التدريبية كأحد تطبيقات التعليم المستمر في مجال الملابس والنسيج، جامعة المنصورة، 2018 .
3. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07 - 2016 .

### الكتب الأجنبية

1. Khalid dhafer s alhajri , the role of human resources development and training as an input to improve the sustainable performance of the enterprise , 2018
2. M, A , muaid jabbar hasan salih , The role played by the major companies in the making of the american political decision , 2019
3. Philippe champy et christiane . eteve dictionnaire encyclopedique education et de la formation . ed nathan universite paris 1998

ملاحق



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة :

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،

تخصص إدارة أعمال تحت عنوان :

دور تعليم و تدريب الموارد البشرية في صناعة القرار في المؤسسة

" دراسة حالة مؤسسة كوندور "

-برج بوعريبيج-

و أرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج ، و ذلك بالإجابة الصريحة و الدقيقة على أسئلة الاستبيان المرفقة بوضع إشارة ( X ) أمام كل عبارة تناسب إجابتك ، و أود الإشارة إلى أن ما ستدلوني به من بيانات سيتعامل معه بسرية تامة و لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ...

الطالبة :

نقرش زوينة

## المحور الأول : المعلومات الشخصية

## 1- الجنس :

ذكر  أنثى

## 2- السن :

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

## 3- الحالة العائلية :

متزوج(ة)  أعزب(ة)

مطلق(ة)  أرمل(ة)

## 4- المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي  ثانوي

جامعي  شهادات عليا

## المحور الثاني : تعليم و تدريب الموارد البشرية

## أولا : تعليم الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر المؤسسة جهود لتعليم الأفراد العاملين .					
02	ينمي التعليم معارف و مهارات العمال .					
03	يجدد التعليم المعرفة لدى العمال .					
04	يؤدي التعليم إلى زيادة قدرة العمال على التفكير المبدع .					
05	يشجعك التعليم على التواصل مع العمال الآخرين .					
06	يساعدك التعليم على اتخاذ القرارات الصحيحة في المؤسسة .					

## ثانيا : تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تحديد الاحتياجات التدريبية</b>						
07	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم في الوقت المناسب					
08	يشارك العاملون مع الإدارة في تحديد مختلف الاحتياجات التدريبية					
09	تحدد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم وفقا لأهداف المسطرة					
10	تختلف الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم باختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها					
11	تحدد الاحتياجات التدريبية بمؤسستكم لمعرفة مهارات المتدربين					
<b>تحديد أهداف البرنامج التدريبي</b>						
12	يتم تحديد أهداف التدريب في مؤسستكم في ضوء الاحتياجات التدريبية					
13	تكون أهداف التدريب واضحة					
14	تكون أهداف التدريب المحددة قابلة للقياس					
15	تناسب أهداف التدريب في مؤسستكم مع الاحتياجات الفعلية					
<b>تصميم البرنامج التدريبي</b>						

					16	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي
					17	التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل
					18	يتم تقديم مادة البرنامج التدريبي وفق احتياجات العمل
					19	يتم الاستعانة بمدرين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي
<b>تنفيذ البرنامج التدريبي</b>						
					20	تلتزم المؤسسة بموعد بداية و نهاية تنفيذ البرنامج التدريبي .
					21	تتحم المؤسسة بتحديد المكان المناسب لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي .
					22	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي .
					23	توضح المؤسسة أهداف البرنامج التدريبي لكل من المدربين و المتدربين .
<b>تقييم البرنامج التدريبي</b>						
					24	يتم تقييم المتدرب بمجرد الانتهاء من عملية التدريب .
					25	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات أثناء التدريب .
					26	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على المتدربين .
					27	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء العامل أثناء قيامه بعمله بعد خضوعه للتدريب .

## المحور الثالث : صناعة القرار في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>مرحلة تشخيص المشكلة</b>						
01	عند صناعة القرار تقوم المؤسسة بتحديد المشكلة الأساسية .					
02	عند صناعة القرار تقوم المؤسسة أولاً بجمع المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة الأساسية و تحديد أبعادها .					
03	توفر المعلومات المطلوبة يزيد من فعالية صناعة القرارات في المؤسسة .					
<b>مرحلة اختيار البديل المناسب</b>						
04	يتم مناقشة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع عمال المؤسسة.					
05	تضع المؤسسة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار المراد اتخاذه .					
06	تستند المؤسسة عند اتخاذ قرار معين إلى مبررات منطقية .					
07	تشارك المؤسسة العمال للوصول إلى القرار الأفضل .					
<b>مرحلة تنفيذ القرار و مراقبته و تدعيم نتائجه</b>						
08	تهتم المؤسسة بملاحظات العمال المرتبطة بالقرارات المتخذة .					
09	تتحقق المؤسسة من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له .					
10	تصحح المؤسسة القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية .					



# فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أهـ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مدخل عام حول تعليم وتدريب الموارد البشرية
3	أولاً: مفهوم تعليم الموارد البشرية
4	ثانياً : أهمية تعليم الموارد البشرية
4	ثالثاً : أهداف تعليم الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية
5	أولاً : مفهوم التدريب
6	ثانياً : أهمية التدريب
7	ثالثاً : أهداف التدريب
8	رابعاً : العملية التدريبية
11	المطلب الثالث: العلاقة بين عمليتي تدريب وتعليم الموارد البشرية
13	<b>المبحث الثاني : صناعة القرار في المؤسسة</b>
13	المطلب الأول: ماهية صناعة القرار في المؤسسة
14	المطلب الثاني: مراحل صناعة القرار في المؤسسة
16	المطلب الثالث : المشاركة في صناعة القرار
16	أولاً : مفهوم المشاركة في صناعة القرار
16	ثانياً : أهمية المشاركة في صناعة القرار

17	المطلب الرابع : الدراسات السابقة
17	أولا : الدراسات السابقة لتعليم وتدريب الموارد البشرية
18	ثانيا : الدراسات السابقة لصناعة القرار بالمؤسسة
19	ثالثا : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
23	تمهيد الفصل الثاني
24	<b>المبحث الأول : تقديم مؤسسة " كوندور " محل الدراسة</b>
24	المطلب الأول : نظرة عامة عن مؤسسة كوندور
24	أولا: التعريف بمؤسسة كوندور، نشأتها وتطورها
25	المطلب الثاني : أهداف ومهام مؤسسة كوندور
25	أولا : أهداف مؤسسة كوندور
26	ثانيا : مهام مؤسسة كوندور
27	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
28	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التحليلية ونتائجها
28	<b>المطلب الأول: بناء أداة الاستبيان</b>
28	أولا: بناء استمارة الاستبيان
28	ثانيا: نشر استمارة الاستبيان على عينة الدراسة
28	ثالثا: معالجة استمارة الاستبيان
29	المطلب الثاني: هيكل الاستبيان وفرضياته
29	أولا: هيكل الاستبيان
29	ثانيا- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:
30	<b>المبحث الثالث: تحليل النتائج.</b>
30	المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان
33	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
33	أولا: تحديد عينة الدراسة
33	ثانيا: خصائص أفراد العينة.
37	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
37	أولا: عرض وتحليل الفرضيات.

41	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
48	الملاحق