

عنوان المشروع البحثي:

أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية: بالتطبيق على شركة المياه الوطنية
بجدة

أسم الطالب:

عفاف محمد الظاهري

رقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠١٩٢١

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – ٢٠٢٤

الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى صاحب السيرة العطرة،
والفكر المستنير، صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل على طيلة حياته،
وكان الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي لله عز وجل ثم هو،
والذي لم يتهاون في توفير سبيل الخير والسعادة لي..
إلى من كان لي سنداً وعوناً طوال مسيرتي التعليمية، إلى الرجل الأبرز في حياتي
(والدي الحبيب)،
أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية ورعاه.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: (وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

حمد الله الذي ما تم جهداً لاختتم سعي إلا بفضل الله، الحمد لله على التمام.

الحمد لله والشكر لله أولاً الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وبعد الشكر لله..

أتقدم بالشكر والعرفان إلى مشرفتي د. منى مصطفى العشري

التي لم تبخل على بالتوجيهات والنصائح والمعلومات القيمة،

ولم تبخل على بوقتها الثمين، فكانت خير معين لي في علمي هذا، فكل الشكر والتقدير لها على

مجهوداتها العظيمة التي بذلتها،

من أجل إخراج بحث التخرج بهذا الشكل المتألق الحسن الناجح.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لوالدين العزيزين وأسرتي الكريمة،

لكل ما قدموه لي من دعم حتى يتكامل هذا العمل.

ختاماً أسأل الله أن ينفعني بما علمني ويعينني لكل خير

ويوفقني لخدمة ديني ووطني

ونسأل الله العلي العظيم أن يبارك لنا في عملنا هذا.

ويجعله فيه فائدة لغيرنا.

وشكراً

جدول المحتويات

٢	١. الإهداء
٣	٢. الشكر والتقدير
٤	٣. المستخلص
٦	٤. قائمة الأشكال
٦	٥. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٧	٦. مقدمة البحث
٨	٧. مشكلة البحث
١٠	٨. أهمية البحث
١١	٩. أسئلة البحث
١١	١٠. أهداف البحث
١٢	١١. فرضيات البحث
١٢	١٢. نموذج البحث
١٢	١٣. الدراسة الميدانية
١٥	١٤. هيكل البحث المقترح
١٦	١٥. الفصل الثاني : الإطار النظري
١٧	١٦. المقدمة
١٩	١٧. المبحث الأول : التدريب
٢٥	١٨. المبحث الثاني : الكوارد البشرية
٢٦	١٩. العلاقة بين التدريب والكوارد البشرية
٢٦	٢٠. الدراسات السابقة
٢٨	٢١. الخاتمة
١٣	٢٢. الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٣٠	٢٣. قائمة المراجع
٣٦	٢٤. الملاحق
٤٣	٢٥. قائمة مراجع الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراصة

المقدمة

تعتبر الكوادر البشرية أهم عنصر من عناصر التنمية الاجتماعية والوطنية والأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر الذي يتميز بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار ، وهي أيضاً تعتبر عجلة سير المجتمع النامي، وأن قوة الكوادر البشرية وفاعلية أدائها، تعنى قوة المنظمة وقدرتها على المنافسة مع الآخرين في سوق العمل والتحديات والمخاطر التي يواجهها وضمان الاستمرارية والبقاء والتقدم لها، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل من الكوادر البشرية سواء التي تعمل بالمنظمة أو الملتحقة بها .(السلمي ،١٩٩٧، ص٩-١٠) / (عجروود،و ميلاط، ٢٠٢١) / (بوديوس ، وزهمول ٢٠٢٠، ص٩-١٠).

يشهد العالم اليوم تطورات وتقلبات جداً واسعة في مجال الأعمال والتنمية البشرية، وفي نهاية القرن العشرين أصبح الاهتمام متزايد وكبير بالكوادر البشرية، حيث برز مفهوم الكوادر البشرية بأنها: مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى للأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل. (الطائي، والعبادي، ٢٠١٥) / (ماهر، ٢٠٠٤).

حيث إن مفهوم التنمية الكوادر البشرية عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (الفارس، واخرون، ٢٠٠٣)، وأن كانت تنمية الكوادر البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويعتمد نجاح المنظمة بشكل أساسي على كفاءة البرامج التدريبية التي تنمي المهارات لدى الكوادر البشرية العاملين بها و استخدامها بشكل فعال وتأثيرها على سلوك ومهارات الأفراد والمجموعات بها ، لتحقيق التحسين والتطوير بشكل فعال و مستمر والتي تركز على المهارات الشخصية لتأثيرها على سلوك الفرد إيجاباً و توجيهية بشكل صحيح ، وأيضاً قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين ، و المهارات الإدارية تعمل على تحسين أداء العامل بشكل ناجح لتحقيق أهداف المنظمة و غاياتها من خلال وضع خطط عن طريق تحقيق المرجوة من أهداف البرامج التدريبية المقامة في المنظمة و دورها في تحسين الكادر البشري حسب الاحتياجات الخاصة والعامة.(عبد الواحد، ويعيش، ٢٠٢١).

ويذكر (البيومي ، ٢٠٢٠) أنه لم يعد هناك أي شك بأن الموارد البشرية هي إحدى مقومات ونجاح أي منظمة ، بل يمكن القول أنها عنصر الأساسي لنجاح وتميز أي منظمة ، وفق استخدام إمكانياتها المادية المتاحة وهذا يعتمد على تدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع مستوى التحديات والتغيرات السريعة جداً التي تؤثر على هذه المنظمات ، والعمل على تهيئة العاملين عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة التي من خلالها يستطيع العاملون استيعاب هذه التغيرات مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وتميزهم.

ويعتبر التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطه المباشر بالتنمية الكوادر البشرية وهو نوع من أنواع الاستثمار في الكوادر البشرية فهو عبارة عن مخطط علمي مدروس وجهت تنظيمي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويد بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من الارتقاء لمستوى المهارات المطلوب والوصول للتميز الذي يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (القحطاني، ٢٠١٥).

ويعد التدريب من العوامل الداخلية المكتملة وتسهم بشكل كبير في نيل المنظمة لأهدافها الرئيسية في نهاية المطاف، ونلاحظ هنا أن تعريف التدريب وتعريف الكوادر البشرية يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم وسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الكوادر البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الكوادر البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة، فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام. (Zahid & Khan. ٢٠١١)

ويعتبر الكادر البشري أهم مقومات نجاح المنظمات وأثمن أصولها وذو قيمة عالية، لذلك أصبحت الشركات والمؤسسات تركز بشكل كبير على التدريب وتلقي اهتماما ملحوظ في الأونة الأخيرة وخصوصاً بعد أزمة كورونا على أهمية وجود التدريب لديها باختلاف نظرتهم على هذا الموضوع إلا أن جميعهم يتفقون على أنه عملية مهمة وضرورية لتحقيق الفعالية المزدوجة بالنسبة للكادر البشري العامل بها بشكل خاص وبالنسبة للمنظمة بشكل عام. (الكلادة، ٢٠٠٨).

ولابد من إدارة الكادر البشري من حيث التركيز على أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة وتحقيق المنفعة منه وبعثته به وبتنميته وتطويره بصورة مستمرة، ولصقل الكادر البشري لابد من تحقيق: (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية وكيفية رفع كفاءته وفعاليته). (الكلادة، ٢٠٠٨).

وجميع المؤسسات والشركات تركز على تطورهم في جودة أعمال مؤسساتهم أنشطتها وكفاءة أدائها من خلال استخدامها الأمثل للكوادر البشرية وأيضاً التي أعطيت اهتمام كبير للتدريب في منشأتها استطاعت تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة واضحة. (مصباح، ومختاري، ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) / (هارون، و أوباجي، ٢٠٢١-٢٠٢٢).

اتفقت أغلب الدراسات الموجودة في الوقت الحالي على أن أهم الموارد وأثمنها هو المورد البشري لديها وركزت بشكل كبير على التدريب لزيادة الإنتاجية لديهم كفاءاته وتنمية مهارات وتزويده بالمعارف والتطوير يكون من خلال إخضاع العامل لديهم لدورات تأهيلية لتطوير الأداء وإكسابه خبرات جديدة في مجال عمله.

لكنهم غفلوا عن أهمية معرفة الطريقة والأسلوب المناسب لرفع كفاءتهم من خلال وضع الخطط التدريبية وجود خطط مدروسة لهذه البرامج من خلال معرفة احتياجات الكوادر البشرية العاملة في المنظمة لتطوير ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة على حسب الاحتياجات الأفراد على الصعيد الشخصي أو الإداري و ذلك من خلال وضع اختبارات لهم وعدم مناسبة التدريب للموظف لمعرفة خبراتهم القديمة و معرفة ماذا يحتاجون من معارف لتطويرهم ورفع كفاءتهم ومن ثم نقلها لهم بأساليب معينة المطلوب لإحداث التغير في السلوك إيجاباً لهم وتأثيره على الإنتاجية العامل وتمكنهم من التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في داخل و خارج المنظمة و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي وبعدها تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. (عبد الواحد، واخرون، ٢٠٢١) / (قماح، وكواهي، ٢٠٢١)

ويمكن للتدريب أن يلعب دور استراتيجي في إدارة المواهب والتطوير التنظيمي وتطوير مهارات السلوكية والشخصية والإدارية للكوادر البشرية لتحقيق أهداف العمل من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات بناء وظيفة موارد بشرية عالية الأداء تدفع النمو المستدام والنجاح. (إبراهيم، ٢٠١٧) / (بوحشيشة ٢٠١٩-٢٠٢٠) / (عجرو، وميلاط، ٢٠٢١).

تمكن أهمية التدريب وأثره بشكل مباشر على الكوادر البشرية من أجل تحقيق التطوير ورفع كفاءاتهم في العمل وزيادة الإنتاجية المنظمة وتنمية المهارات وصقلها بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المنظمة من أجل مواجهة التغيرات على الصعيد بيئة الداخلية والخارجية، مما يستوجب وجود أثر إيجابي ينعكس على الكوادر والمنظمة. (احميدي، وكاملة، ٢٠٢٢).

وبشكل عام فإن تأثير التدريب على رفع مهارات الموارد البشرية له دور فعال في بناء قوة عاملة مختصة في مجال الموارد البشرية قادرة على قيادة النجاح التنظيمي، وتعزيز مشاركة الموظفين، والمساهمة في أهداف العمل الاستراتيجية من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها في مجال الموارد البشرية واكتساب ميزة تنافسية في السوق ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتوضح: مدى أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية: بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بجدة.

تواجه المنظمات صعوبة تكمن في ضعف تدريب الكوادر البشرية مما يؤدي إلى تحديات كبيرة والمتخلفة في تحقيق تحسين للكوادر لديها، عدم وضع خطط تدريبية لجميع المستويات المختلفة في المنظمة، وعدم قدرة الكوادر البشرية على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل، ويؤثر على الأداء المهام لديهم التي تعزز لبقائهم في دائرة التنافس مع الآخرين وتتشكل الفجوات على النحو التالي:

الفجوات النظرية:

جميع الدراسات السابقة ذكرت أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية لكنها غفلة عن أهم نقطة وهي في وجود نقص في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تتوافق مع أهداف العمل واحتياجات الأفراد و قد لا تتماشى برامج التدريب دائماً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وعندما لا تدعم أهداف التدريب أهداف العمل بشكل مباشر، فقد يؤدي ذلك إلى الانفصال بين جهود تطوير الموظفين، ومن الخطأ وجود نهج واحد يناسب الجميع حيث إن استخدام نهج تدريبي عام يناسب الجميع قد لا يعالج بشكل فعال احتياجات الموظفين ويمكن أن يؤدي تصميم برامج التدريب لاستيعاب أنماط التعلم المختلفة ومستويات المهارات والأدوار الوظيفية، دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب وعليه فإن هناك برامج تدريبية لا تمثل أي إضافات حقيقية للمتدرب، وجود تحسين وتطوير مستمر للبرامج التدريبية من خلال التغيرات المستمر التي تحدث في البيئة المحيطة. (عجرو، وميلاط، ٢٠٢١) / (طبيبي، و طبوش، ٢٠١٧) / (بلقاسم، ونزار، ٢٠١٦-٢٠١٧).

الفجوات التطبيقية:

جاءت الدراسة هذه تطبيق وتحل مشكلة الضعف في التدريب الموجود بالمنظمة المراد التطبيق عليها لتبين أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية و أن عدم كفاية الموارد من خلال تحديد الميزانية المحدودة، وقود الوقت، وعدم كفاية البنية التحتية تحديات كبيرة أمام تقديم برامج التدريب الشاملة أو عدم القدرة على توفير التدريب لجميع الموظفين الذين يحتاجون إليه، نقص الدعم الإداري حيث أنه وبدون دعم المديرين والمشرفين، قد تفتقر جهود تدريب الموظفين إلى التوجيه والمساءلة، ويلعب المديرون دوراً حاسماً في تعزيز نتائج التدريب وتصميم التدريب وتقديمه بشكل غير فعال لأنه قد تفشل برامج التدريب المصممة أو المقدمة بشكل سيء في إشراك المشاركين ونقل المعرفة بشكل فعال أو قد يكون محتوى التدريب قديماً أو غير ذي صلة أو لا يتناسب مع الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للموظفين. الافتقار إلى القياس والتقييم سبب عدم وجود آليات مناسبة لقياس فعالية التدريب وتقييم نتائج التعلم، قد تواجه الشركات صعوبة في تقييم العائد لمبادراتها التدريبية قوية، مثل تقييمات ما قبل وبعد التدريب، واستطلاعات الرأي، ومقاييس الأداء، أمراً ضرورياً لتحديد على الاستثمار مجالات التحسين وإظهار قيمة برامج التدريب، عدم توفر الأماكن المخصصة للتدريب في المنشآت. تتطلب معالجة هذه التحديات اتباع نهج استراتيجي لتدريب الموظفين يؤكد على التوافق مع أهداف العمل، وتخصيص الموارد الكافية، والدعم الإداري، وخبرات التعلم المخصصة، والتصميم والتنفيذ الفعالين، والتقييم الدقيق، وممارسات إدارة المواهب الاستباقية. ومن خلال التغلب على هذه العقبات، يمكن للشركات تعظيم فعالية جهودها التدريبية وتعزيز القوى العاملة الماهرة والقادرة على تحقيق النجاح التنظيمي. ومشكلة هذه الدراسة جاءت كالمحاولة عن الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية على شركة المياه الوطنية بجهة؟

تتركز أهمية البحث من خلال معرفة أثر التدريب رفع مهارات الكوادر البشرية في المنظمة ومعرفة المهارات والكفاءات التي تحتاجها الأفراد وقدرتهم على التكيف مع التطورات الجديدة وقدرتها على النمو والبقاء رغم التحديات، يلعب التدريب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل الشركات، حيث أن هناك علاقة قوية بين التدريب و مهارات الكوادر البشرية على النحو:

الأهمية النظرية:

الأهمية التي تستمدّها دراسة موضوع البحث: (أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية) إضافة لأهمية لتأثير التدريب على رفع كفاءات الكوادر البشرية وتأثيره الإيجابي على أفراد المنظمة وسلوكياتهم وتحقيق أهداف المنظمة والعمل، وجاء مكمل للدراسات السابقة اتفقت على أهمية التدريب في رفع مهارات وكفاءات الكوادر البشرية. (عجود، وميلاط، ٢٠٢١) / (طبيبي، وطبوش، ٢٠١٧) / (بلقاسم، ونزار، ٢٠١٦-٢٠١٧).

غفلت الدراسات عند دراسة أهمية التدريب في رفع مهارات الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية وتصميم والتنفيذ الخطط والبرامج المناسبة للاحتياجات افراد المنظمة ، ومن أهمها : المساعدة على رفع مهارات المتنوعة للأفراد المنظمة و تزويد العاملين بالمعارف المطلوب لإنجاز العمل بأفضل شكل ، تزويد العاملين بالمعارف المطلوب لإنجاز العمل بأفضل شكل ، ووضع خطط وبرامج تدريبهم على حسب الاحتياجات العمل المتغيرة ،و معرفة المهارات والكفاءات الموجودة بالمنظمة وتطويرها من خلال تدريبها على حسب الاحتياج ، ووضع خطط وبرامج تدريبية على حسب الاحتياجات العمل المتغيرة ، يزيد التدريب من التفاعل بين أفراد وجماعات المنظمة ،الأثار الإيجابية المعكوسة على الفرد و المنظمة ، تحقق أفضل أداء متميز للعامل بالمنظمة ، الاستفادة المثلى للكوادر البشرية ، تشجيع العاملين في المنظمة وتحقيق الاستمرارية الأداء الجيد و الفعال ، خلق بيئة عمل سليمة وتنافسية ، تزويد العاملين بالمعارف و المهارات عن طبيعة أعمالهم.

الأهمية التطبيقية:

يأتي هذا البحث بأهمية من خلال دراسة أثر التدريب على رفع مهارات الكوادر البشرية من جهة تحقيق النتائج المتوقعة منه في تحسين أداء العاملين في شركة المياه الوطنية من خلال تفعيل البرامج المناسبة لاحتياجاتهم وتصميمها ما يوافق أهداف المنظمة، في طور تقوية الجانب التدريبي لديهم، وستكون الدراسة التطبيقية بمثابة سد فجوة متعلقة بالدراسات السابقة الموجودة بما يتعلق بالتدريب في المؤسسات وأثره في رفع كفاءات الكوادر البشرية.

باختصار، يعد التدريب فعالاً في رفع مهارات الكوادر البشرية داخل الشركات من خلال تطوير مهارات المتخصصين في الموارد البشرية، وتمكين التكيف مع التغييرات، وتحسين العمليات والإجراءات، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتسهيل المساهمة الاستراتيجية في الأهداف التنظيمية، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية. من خلال الاستثمار في مبادرات التدريب لمحترفي الموارد البشرية، يمكن للشركات بناء قوة عاملة ماهرة وقادرة في مجال الموارد البشرية تقود النجاح التنظيمي.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية وهي كالآتي:

- ١ /ما واقع دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة؟
- ٢ /ما المعوقات دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة؟
- ٣ /إلى أي مدى يؤثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة
- ٤ /إلى أي مدى تؤثر البرامج التدريبية على الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة؟

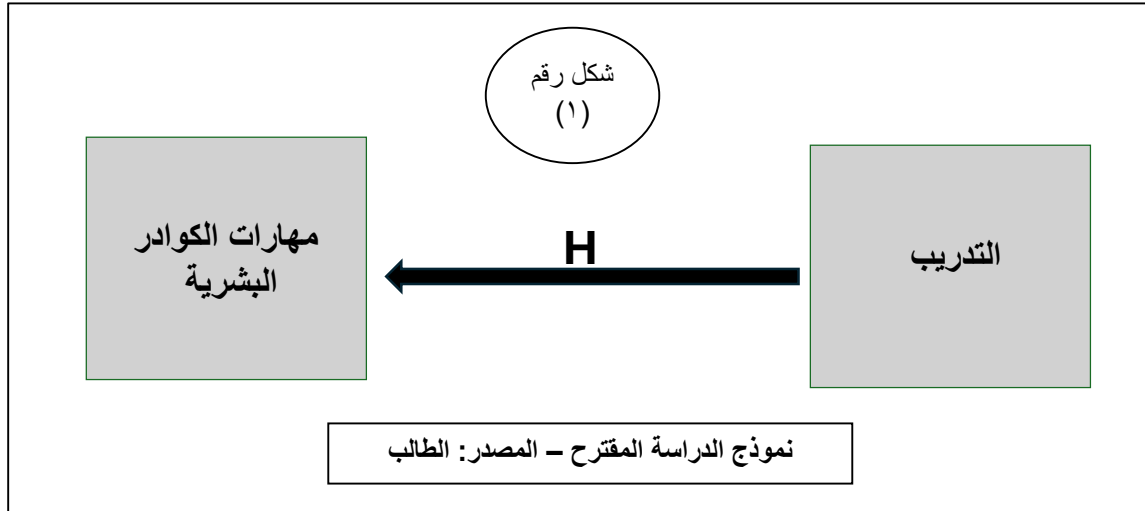
٥. أهداف البحث

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١ /التعرف على واقع دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٢ /الكشف عن معوقات دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٣ /التعرف على أي مدى يؤثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٤ /التعرف على أي مدى تؤثر البرامج التدريبية على الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.

٦. فرضيات البحث

- ١ /توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب ورفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٢ /تؤثر المعوقات في دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٣ /يؤثر التدريب إيجابياً في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.
- ٤ /تؤثر البرامج التدريبية على الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة.



٨ . الدراسة الميدانية

تأسست شركة المياه الوطنية عام ٢٠٠٨ ميلادي، هي شركة مساهمة سعودية، مملوكة بالكامل للدولة متمثلة في صندوق الاستثمارات العامة، تقدم خدمات المياه والصرف الصحي على أسس تجارية سليمة وفقاً لأحدث المعايير العالمية، وذلك بتضافر جهود الكوادر الوطنية كما تقوم أيضاً بتكريس جهودها لتأمين مياه شرب ذات جودة عالية لجميع العملاء، وربط جميع المنازل بشبكات المياه والصرف الصحي، والحفاظ على موارد المياه الطبيعية وحماية البيئة، والاستفادة القصوى من مياه الصرف الصحي التي تتم معالجتها بأفضل التقنيات.

تحرص الشركة على تقديم الخدمات بأفضل الطرق والتقنيات لجميع العملاء، وتعمل على تطوير الكفاءات السعودية وتدريبها حسب أحدث المعايير العالمية.

وتضم حوالي ٦٧٠٠ موظف في المملكة العربية السعودية، وفي مدينة جدة حوالي ٦٨٧ موظف.

ويمتلك العديد من موظفي شركة المياه الوطنية مؤهلات علمية من جامعات مختلفة في حول المملكة العربية السعودية.

وتتمثل أهم الخدمات التي تقدمها شركة المياه الوطنية في:

تقديم خدمات المياه والصرف الصحي، توفير وإيصال مياه شرب ذات جودة عالية للقطاع السكني وربط جميع المنازل بشبكات المياه والصرف الصحي والحفاظ على موارد المياه الطبيعية والكشف عن تسربات المياه داخل العقار وخدمة عزل خزانات المياه الأرضية وتركيب العدادات للوحدات السكنية المستقلة ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإدارة لشركة المياه الوطنية بجدة. (٢٠٢٤)، شركة المياه

الوطنية، تاريخ: ٢٠٢٤/٣/٢١ <https://www.nwc.com>

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .

الفصل الثاني : الإطار النظري .

الفصل الثالث : منهجية البحث .

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي .

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري

يعد التدريب ذو أهمية كبيرة لدى المؤسسات والشركات لذلك يبذلون جهود كبيرة نحو تحسينه و تطويره بما يلائم أهداف المنظومة وحاجاتها وأهداف العاملين فيها، وإبراز دور الذي يلعبه التدريب في تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات الجديدة وتطوير قدرتهم وتحفيزهم على العمل، ويساعد تدريب الموظفين على إحداث التطوير داخل الشركات والمنظمات من خلال التحكم بإنجازات الموظفين والعمل بشكل أفضل وبسرعة ودقة وفعالية، ويساعد التدريب أيضاً على أحداث التغييرات داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن خلال عمليات التدريب يكون هناك تعريف للموظفين عن الشركة وسياساتها والتعريف عن فريق وأفراد العمل، التعريف على أهداف الشركة ومميزاتها، ومن خلال التدريب يكون هناك ربط بين الموظف والشركة، أن الموظفين المدربون بشكل مناسب هم أقل عرضة لارتكاب أخطاء مكلفة أو يحتاجون إلى إشراف مستمر، مما يوفر في نهاية المطاف الوقت والمال للمؤسسة، فإن الاستثمار في تدريب الموظفين لا يفيد الموظفين الأفراد فحسب، بل يساهم أيضاً في نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل، يمكن للتدريب أن يعزز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على استكشاف أفكار جديدة، وتجربة أساليب مختلفة، والتفكير النقدي في مهام عملهم، يوضح التدريب أن المنظمة تستثمر في تطوير موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين، يضمن التدريب المناسب فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم، مما يمكنهم من العمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية. (عجروود، وميلاط، ٢٠٢١).

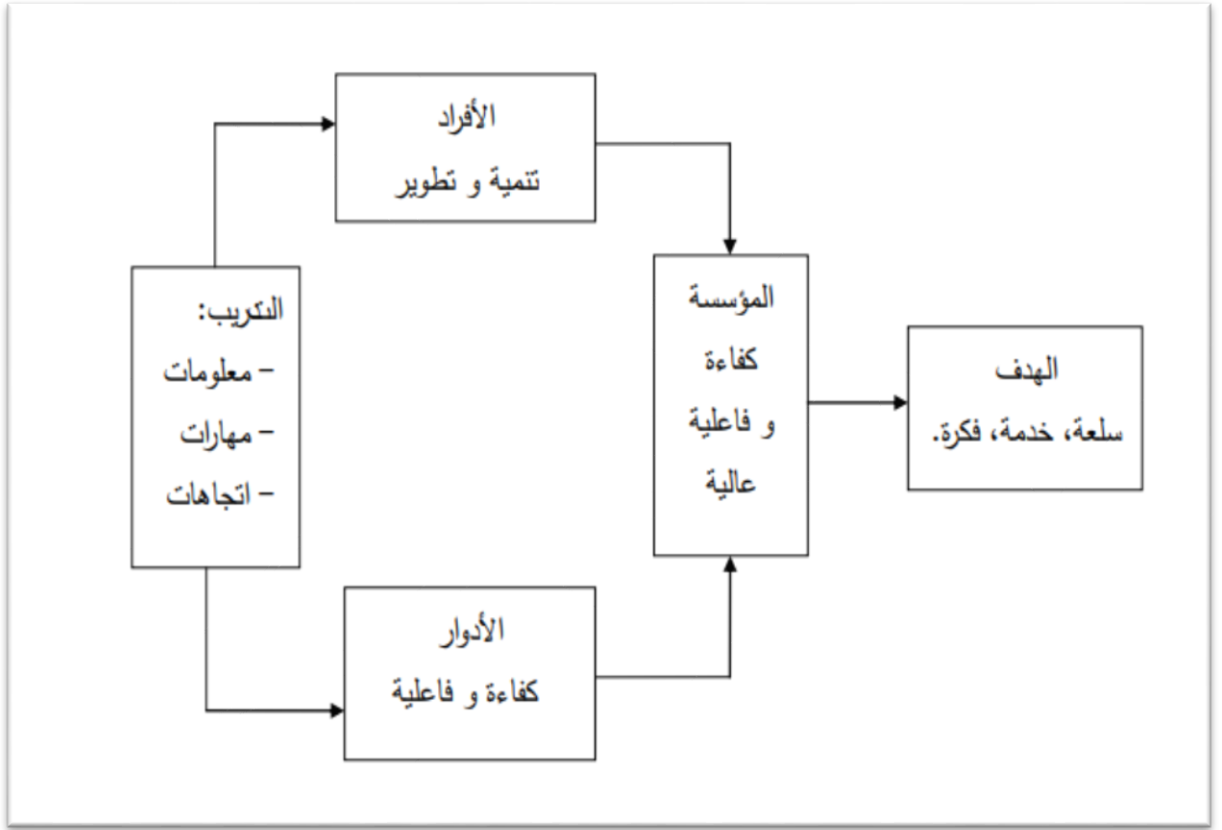
تدريب الموظفين وتطويرهم هو برنامج للفرص التعليمية التي يوفرها أصحاب العمل للموظفين، حيث يساعد التدريب الموظفين على تطوير فهم أعمق لدورهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتعلم مهارات جديدة؛ ويركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلاً من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية، التدريب والتطوير شيران إلى الممارسات والجهود التي تبذلها المنظمات لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات ومعارف مهمة؛ وأن التدريب والتطوير يختلفان قليلاً فيما بينهما؛ ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين هذين المصطلحين في أن التدريب يرتبط عادةً بموضوع أو نشاط جديد على المتدرب ويعدّه لدور وظيفي جديد، أما التطوير فهو عادةً ما يساعد الأشخاص على تطوير مجموعة المهارات التي لديهم بالفعل لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم والتخطيط للترقية المستقبلية. (عجروود، وميلاط، ٢٠٢١)/(طبيبي، وطبوش، ٢٠١٧).

ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لماله من الارتباط مباشرة بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وأصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة و النامية المعاصرة على حدّ سواء، باعتبار أن التدريب أحد الوسائل المهمة في تكوين وإعداد جهاز إداري ذو خبرة وكفاءة عالية، من أهم أهداف التدريب هي تزويد الموظفين سواء قدامى أو جدد بالمعلومات و المهارات والأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي و فعال، وبالتالي ينتج عنه تحسين مستمر في أداء الموظفين. (بن هيبه، ولروي، ٢٠٢٢).

أن التدريب من أكثر الوسائل التي تجعل العاملين أكثر تقبلاً للتطوير و التغيير داخل المنظمة، لذا أي تغيير لا يمكن أن تكون له اثار إيجابية مالم يكن هناك كفاءات بشرية تساهم في تفعيل عملية التطوير والتغيير، وتزايد اهتمام الشركات والمؤسسات بالتدريب لأهمية التدريب باعتباره من احسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادي وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة والشركات وبالشكل الذي يتضمن تحقيق أهداف الشركات والمؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجها، و تزويد العاملين بالمهارات اللازمة من خلال رفع كفاءة العاملين بإشراف من ذوي الخبرة والمهارة بمجال التدريب و اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم، وأيضاً يعتبر التدريب وسيلة فعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات والشركات لتحقيق المنفعة للكوادر البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في الشركة لذا زاد الاهتمام والتركيز على التدريب لتحسين مستويات أدائهم و رفع كفاءة الكفاءة والخبرة الفردية المهنية وزيادة قدراته و ترقياته. (بلقاسم، ونذار، ٢٠١٧) (طبيبي، وطبوش، ٢٠١٧).

يوضح الشكل رقم (٢) أدناه أن التدريب يرفع فعالية الكفاءات لأفراد وجماعات المؤسسات والشركات. (طبيبي، وطبوش، ٢٠١٧).

شكل
رقم (٢)

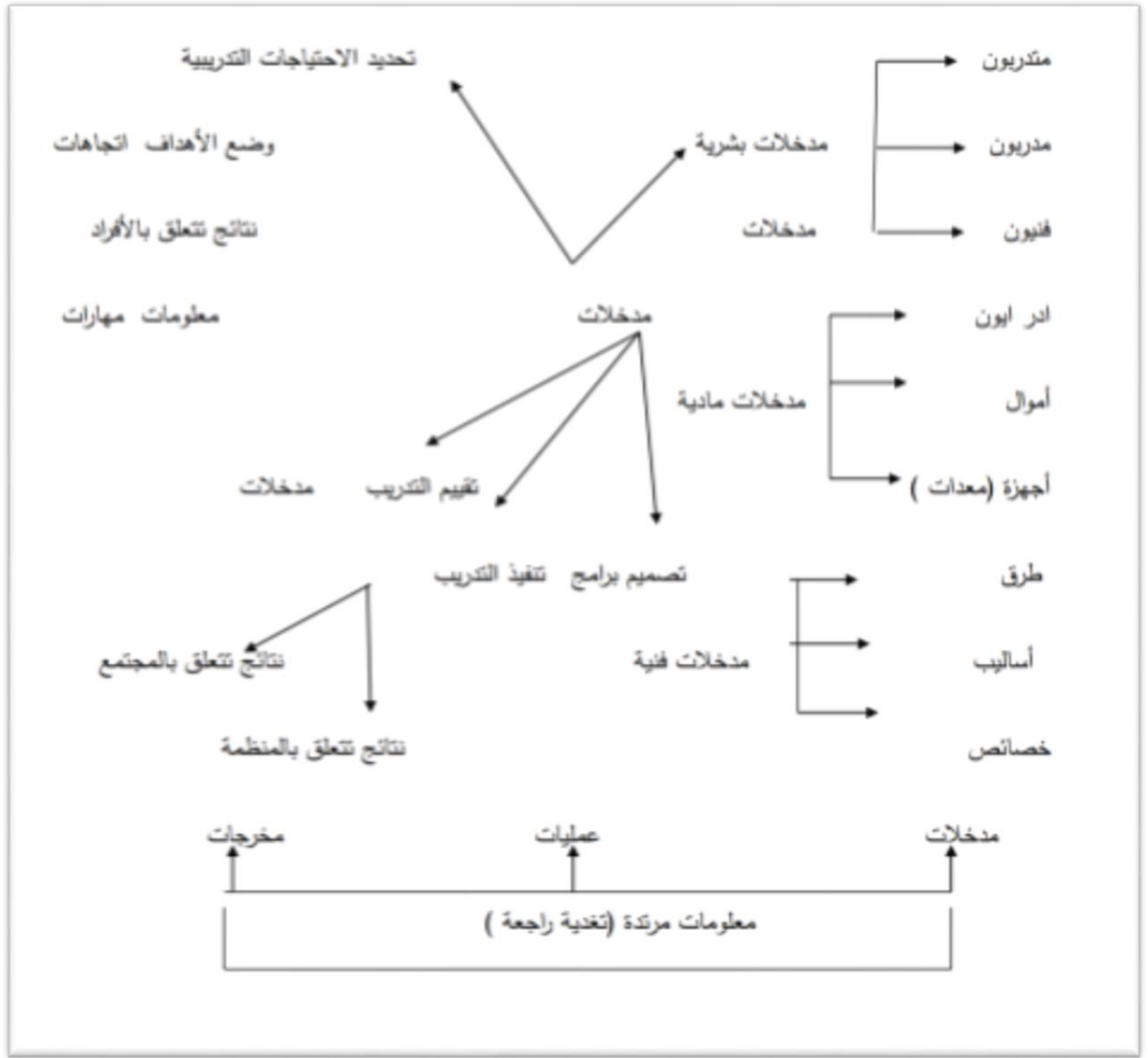


التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الكوادر البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز، وإن المؤسسات والشركات على اختلاف نشاطها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيا الحديثة على البيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة أو الشركة، وهنا يمكن أهمية وجود تدريب في توفير الأنشطة والخدمات واللازمة، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية و الابتكار، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها وتمكن من خلال التدريب المستمر، وهذا يدفع الموظف في مجال عمله إلى تطوير نفسه، حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات تؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري واستمرار المنظمة ونماذجها وإبراز مهام المنظمة ألا هو تحسين أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستوى العاملين.(عفايفيه، وبراهمية، ٢٠٢٣) / (نشاش، و البشير، ٢٠٢٠).

وتعد إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدورها المحوري في تطوير الموارد البشرية، وإكسابها المعارف والمهارات الحديثة، مما ينعكس على أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة على حد سواء، أين تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل بجميع مستوياتها الإدارية، ويقوم المدخل الاستراتيجي للتدريب على تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد من خلال إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعواملها المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئات من حيث الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وثم تحديد احتياجات المنظمة من البرامج التدريبية، ولا بد أن تتضمن إستراتيجية التدريب تصميم وتنفيذ البرامج وسياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة وعلى قدر عالي من الكفاءة. (عفايفيه، وبراهمية، ٢٠٢٣) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (نشاش، و البشير، ٢٠٢٠).

يوضح الشكل رقم (٣) أدناه البيئات العمل الداخلية والخارجية لعناصر التدريب. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢).

شكل
رقم (٣)



تركز المؤسسات والشركات على الكوادر البشرية لديها وتعمل في تدعيمها وتنميتها بمختلف الوسائل سعياً منها لتحقيق الأداء المتميز ، وذلك من خلال إخضاعه إلى دورات وبرامج تدريبية تؤهله من خلالها لتطوير وتحسين في أدائهم وإكسابهم خبرات جديدة في مجال عملهم ، وعلى المؤسسات والشركات تحفيز الموظفين بشكل مستمر على شكل مادي أو معنوي للتأكد من الاستمرار الأداء الجيد والفعال للموظفين ، والذي ينعكس إيجاباً على مردود المؤسسة عن طريق زيادة الإنتاجية لديها وأن المؤسسات والشركات استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة التي أعطت اهتمام بشكل كبير للتدريب .(أكروم، وحمودة ،٢٠٢٠)/(عبدالواحد،وبن يعيش ، ٢٠١٨).

التمهيد

تهتم الشركات والمؤسسات بأنها تقوم الكوادر البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لديها من البرامج التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية الفعالية ثم تقييمها من أجل اكتشاف نقاط الضعف والقوة لمعالجتها مع مرور الوقت، وتنمية الموارد البشرية ثم زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب موظفيها كل الخبرات والمهارات حول عملهم. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢)/(أكروم، وحمودة ،٢٠٢٠)/(عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

٢. المبحث الأول

التدريب أنواعه وأساليبه وأدواته.

أولاً: مفهوم أو تعريف التدريب:

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الكوادر البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

وأيضاً عرف التدريب بأنه عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب الكادر البشري مهارات وقدرات تنقصه، وكذلك أحداث التغيرات الإيجابية في سلوكه واتجاهاته، بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية، مما يزيد من إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

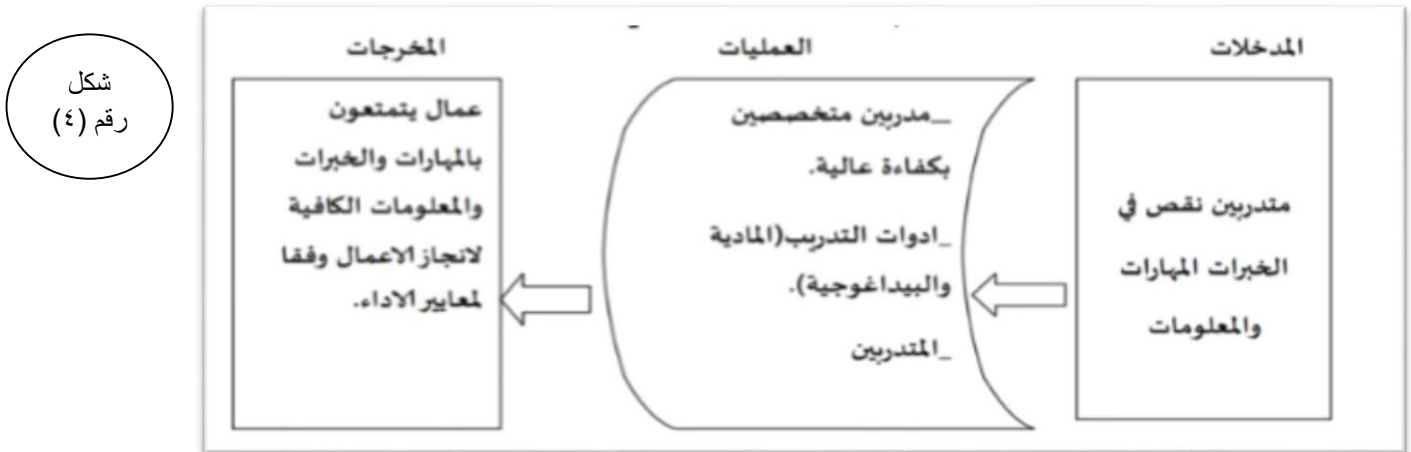
وعرف التدريب أيضاً بأنه هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية المؤسسة، ونلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية التعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة أو الشركة. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

ويعرف التدريب بأنه هو مجمل النشاطات والوسائل، والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في ان واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل الطرق والدعائم التي تؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

وعرف التدريب بأنه هو مجموعة العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات في الشركات على أن يؤديوا وظائفهم الحالية، والتي يكلفون بها مستقبلاً من أجل زيادة الإنتاجية للشركة بالمهارات والقدرات التي تم اكتسابها من خلال المرور بعمليات التدريب. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢) / (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) / (عفايفية، وبراهيمية، ٢٠٢٣).

ويقول بأن التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الفرد من المهارات والمعارف تساعده في بلوغ الأهداف المرجوة، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ويعرف التدريب أيضاً بأنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقاً لاحتياجاته كفرد وكعنصر في المجتمع، وهو يسعى إلى أحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب ووسائل تدريبية متطورة. (ياسين، ٢٠٢١).

أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر الموارد البشرية في المؤسسات والشركات، لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في بيئة العمل، كما هو موضح بالشكل رقم (٤) أدناه. (كسيلة، وأنيس، ٢٠٢٢).



ثانياً: أنواع التدريب:

قسم العلماء التدريب وفقاً للاعتبارات التالية (بن هيبه، ولروي، ٢٠٢٢):

١. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

١- تدريب الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات والمعارف التي تمكنه من أداء عمله بشكل المطلوب منه، وقد يكون التدريب خلال أيام أو أسابيع أو أشهر، ويهدف التدريب للموظف الجديد إلى عديد من الأهداف منها: الترحيب بالموظفين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن موظفين الشركة، تهيئة الموظفين لبيئة العمل الجديد، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

٢-التدريب أثناء العمل:

يكون التدريب هذا في موقع العمل حيث يقوم المشرف أو المدير بتقديم المعارف والمعلومات على أفراد الفريق.

٣- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

يهدف هذا التدريب إلى تطوير وتحديث المهارات والقدرات الموجودة لموظفيهم لتمكينهم من عمل المهام الجديد في العمل، أو تدريبهم على نظام أو برنامج جديد موجود بالشركة.

٤- التدريب بغرض الترقية والنقل:

يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، هذا التدريب يمكن الفرد من اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنه من الحصول على الترقية أو النقل.

٥- التدريب بغرض التقاعد:

يتم تدريب كبار السن عن طرق جديدة للعمل والاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات جديدة، والتدريب على السيطرة على ضغوطات الحياة والتوترات الخاصة بعد التقاعد.

٢. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

١-التدريب المهني والفني:

هذا التدريب يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيك والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسكرة.

٢-التدريب التخصصي:

يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ومنها: الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والحاسوب.

٣. أنواع التدريب حسب مكانها:

١-التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من الداخل أو خارج الشركة، ويسمى بالتدريب في موقع العمل.

٢-التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات جعل برامجها التدريبية خارج مبنى الشركة في مكان آخر مثل المعهد أو مؤسسة تدريبية، ويعتبر أفضل من نع التدريب داخل الشركة.

ثالثاً: أساليب التدريب:

يعد تدريب الموظفين مصطلحاً واسعاً وكبيراً، نظراً لأنه يشمل استخدام مختلف أنواع التدريب، والتي تتنوع ما بين الطرق التقليدية مثل: التدريب في الفصول الدراسية بقيادة المدرب، والتدريب العملي، والطرق الحديثة مثل: التعلم الإلكتروني، ويتعين على الشركات والمؤسسات أو المنظمات اختيار طريقة التدريب التي تناسب موظفيها، وفي ذات الوقت تواكب التطورات الحديثة في جميع مجالات العمل المختلفة.

١. **المحاضرات:** هي وسيلة تدريبية تقليدية بعض الشيء، يطرح فيها المدرب المعلومات والأفكار الخاصة بالمادة التدريبية، ومن المهم أن تحتوي المحاضرة على الحوار بين المدرب والمتدربين لاستيعاب تفاصيل المحاضرة، ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية عقدها وفقاً لترتيب مسبق بين المدرب والمتدربين، دون الحاجة إلى وجود مكان ثابت لحضور المحاضرة، ويمكن أيضاً الاستعانة بوسائل تدريبية مساعدة خلال المحاضرة، ولكن في المقابل تقع مسؤولية المحاضرة على المدرب وحده، كما أن دور المتدربين قد لا يكون تفاعلياً، مما يؤثر على سير المحاضرة بشكل جيد.
٢. **المناقشات:** هي أسلوب تدريبي يعتمد على الحوار بشكل رئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على المتدربين، وعليهم الإجابة عليها وفقاً لتخميناتهم الشخصية المبنية على المعلومات المكتسبة من المادة التدريبية، ومن ثم الاستعانة بالإجابة الدقيقة من خلال المدرب، وتساعد هذه الطريقة على توصيل المعلومات للمتدربين بأسلوب جديد نوعاً ما، ومختلف عن أسلوب التلقين المتبع غالباً في المحاضرات.
٣. **الندوات:** هي وسيلة تدريبية ذات مدة زمنية أطول من المحاضرات، وتعتمد بشكل رئيسي على وجود نقاش بين الأطراف المشاركين فيها، كما أنه يتم إعداد المتدربين مسبقاً عن طريق تزويدهم بالنقاط الرئيسية التي ستطرح في الندوة، وتساهم الندوات في مساعدة المتدربين على طرح أسئلة جديدة للمشاركة بشكل أكثر فاعلية.
٤. **المؤتمرات:** هي طريقة ووسيلة تدريبية وحوارية تجمع كافة الخصائص الموجودة في المحاضرات، والمناقشات، والندوات، وتهدف إلى تعريف المتدربين بشكل كامل، ومفصل عن المادة التدريبية، وقد يشارك في المؤتمر أكثر من مدرب، مما يساهم في تنوع الأفكار المطروحة، والمساعدة في تحفيز المتدربين على المشاركة الدائمة.
٥. **التطبيق العملي:** يساهم طريقة التدريب العملي أو الميداني في جعل المتدربين قادرين على فهم الجانب العملي من المادة التدريبية، فيقوم المدرب بتطبيق العمل أمامهم، ومن ثم يطلب منهم أن يكرروا الخطوات التي قام بها، وهكذا حتى يتم إتقان كافة المهارات التدريبية المطلوبة للبدء بتطبيق العمل فعلياً.
٦. **الواجبات:** هي وسيلة لتحفيز المتدربين على البحث، وتقديم تقارير مفصلة حول موضوع المادة التدريبية، ويساعد هذا الأسلوب التدريبي على تقييم أداء المتدربين، ومعرفة مدى استيعابهم للمادة التدريبية، وقدرتهم على تطبيق النقاط الأساسية التي تعتمد عليها.
٧. **استخدام المحاكاة:** يوفر التدريب عن طريق المحاكاة سيناريوهات مختلفة ومتنوعة تسمح للمتدربين بممارسة المهام التي تحاكي العمل الفعلي في المجال الذي يتدربون فيه، وتبرز أهمية التدريب باستخدام هذه الطريقة في المجالات عالية الخطورة مثل: الطيران أو مجالات الطب، وفي المجالات التي يعد التدريب فيها ذو تكلفة مرتفعة جداً.
٨. **ورش العمل:** تعرف بأنها اجتماعات مصممة خصيصاً لتحقيق عدد من الأهداف، كما يمكن تعريفها على أنها برامج تعليمية قصيرة تتراوح مدتها ما بين ٤٥ دقيقة إلى يومين كاملين، وقد تكون جلسة واحدة في الأسبوع وتمتد لعدة أسابيع، ويقدمها أشخاص ذوي خبرة في هذا المجال، ويلتحق بها عدد يتراوح بين ٦-١٥ مشاركاً، والذين غالباً ما يكونون جميعهم متخصصين في نفس المجال، وتهدف هذه الورش لتدريس أو تقديم مهارات، أو تقنيات، أو أفكار عملية للمشاركين في الورشة وفي نفس تخصصهم، حتى يتمكنوا من استخدامها في عملهم أو حياتهم العملية، وغالباً ما تكون ورش العمل تفاعلية وتشاركية، وتنتهي بتقديم نشرات أو مقترحات للمشاركين المهتمين بالمزيد من الدراسة أو القراءة.

٩. **التدريب في العمل:** هو التدريب الذي يقدم للموظفين في بيئة العمل الفعلية، إذ يحصل الموظفون على الإرشادات والتعليمات الفورية من المشرفين الذين يتولون تدريبهم، أهم ما يميز التدريب خلال العمل، هو أنه طريقة عملية، يتعلم منها الموظفون كيفية أداء واجباتهم الوظيفية في مواقف الحياة الواقعية، فيتطور فهمهم للعمل الذي يقومون به، فضلاً عن أنه غير مكلف، لأنه لا يتطلب وجود مرافق أو مواد تدريبية إضافية، ومن المميزات الأخرى لهذا النوع من التدريب مرونته، إذ يمكن تقديمه في عدة صور، من التدريب الفردي إلى الدورات التدريبية الجماعية، فيتعلم كل موظف بطريقته الخاصة، ويستطيع تطبيق المهارات الجديدة التي يتعلمها في عمله بشكل تدريجي.

١٠. **التدريب الافتراضي:** مع ظهور العمل عن بعد والتقنيات الرقمية، بات التدريب الافتراضي من أحدث أساليب التدريب، والذي يتم عبر الإنترنت، وهو يناسب الموظفين الذين يعملون في مواقع مختلفة، أو يباشرون أعمالهم من المنزل من مميزات التدريب الافتراضي عبر الإنترنت، مرونته وسهولة الوصول إليه، إذ لا يحتاج الموظفون سوى اتصالاً بالإنترنت ليتمكنوا من حضور الدورات التدريبية من أي مكان، إلى جانب فعالية هذا التدريب من حيث التكلفة مقارنة بالتدريب التقليدي الذي يتم في الفصول الدراسية، إذ لا يتطلب استئجار قاعة للمحاضرات أو سداد نفقات السفر ويتشابه التدريب الافتراضي مع التدريب التقليدي في وجود مدربين خبراء يعلمون الموظفين، ويسمحون لهم بالمشاركة في المناقشات الجماعية وجلسات الأسئلة والأجوبة.

١١. **التدريب الإلكتروني:** يعد التدريب الإلكتروني من أساليب التدريب المهني، إذ تقدم من خلاله الدورات التدريبية في حلقات دراسية عبر الإنترنت أو مقاطع فيديو أو اختبارات تفاعلية، ومن مميزات التدريب الإلكتروني مرونته، إذ يسمح للموظفين اختيار الوقت المناسب لإكمال وحدات التدريب، وهو ما يفيد العاملين عن بعد، وتتيح منصات وأدوات التعلم الإلكتروني الحديثة استخدام عناصر الوسائط المتعددة مثل مقاطع الفيديو والاختبارات التفاعلية والرسوم المتحركة، بما يعزز من تجربة التدريب ويزيد من تركيز الموظفين.

١٢. **التدريب بالمحاكاة:** هو أسلوب تعليم الموظفين كيف يتعاملون مع المواقف الخطرة أو التي تشكل ضغطاً عليهم، وذلك باستخدام بيئات المحاكاة، ويعد مجال الطيران من أكثر المجالات استخداماً لهذا الأسلوب من التدريب، ويمتاز أسلوب التدريب بالمحاكاة بأنه يمكن الموظفين من بناء مهارات التفكير النقدي وتطوير قدرات حل المشكلات، لأنهم يواجهون أصعب السيناريوهات التي تتطلب منهم اتخاذ قرارات استراتيجية.

١٣. **التدريب القائم على الألعاب:** هو نهج تدريبي جذاب يجعل عملية التعلم أكثر تفاعلية ومتعة، إذ يقوم على تضمين مهام تشبه اللعبة في مواد التدريب، مثل الاختبار أو نظام المكافآت، ومن مميزاته أنه يحفز الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم، ويمكن تخصيص أسلوب التدريب هذا للاحتياجات المحددة لكل موظف، إذ يركز الموظفون على المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها، وهو ما يعزز من فعالية التدريب.

١٤. **تناوب الوظائف:** يعتمد أسلوب تناوب الوظائف على قيام الموظفين بأدوار أخرى تختلف عن أدوارهم في مكان العمل، وهذا الأسلوب من أفضل أساليب التدريب حالياً، لأنه يعزز من فهم الأعمال، ويساعد على تطوير مهارات الموظفين وإعدادهم لتولي وظائف قيادية مستقبلاً، ولا تقتصر فوائد هذا الأسلوب في التدريب على الموظفين فقط؛ بل تمتد إلى المنظمات التي تحصل على قوة عاملة مرنة يمكنها التكيف مع احتياجات الأعمال المتغيرة.

١٥. **التدريب المتبادل:** في هذا النوع من التدريب، يتعلم الموظفون كيفية أداء مهام خارج مسؤولياتهم الوظيفية الأساسية، وتتعدد طرق تنفيذ التدريب المتبادل ما بين التدريب في الفصول الدراسية والتدريب في أثناء العمل، ولتطبيق التدريب المتبادل؛ يتعين على الشركات معرفة مهارات موظفيها والوظائف الأكثر أهمية، ثم وضع خطة تعلم الموظفين كيفية القيام بتلك المهام، وذلك خلال متابعتهم الموظفين ذوي الخبرة.

١٦. **التوجيه:** يعد التدريب بالتوجيه تقنية تستخدم لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم واكتساب أخرى جديدة، إذ يعتمد هذا الأسلوب على عمل المدرب مع كل موظف بشكل فردي لتحديد مجالات التحسين وإنشاء خطة لتحقيق أهدافه، واتباع هذا الأسلوب، يمكن

تحسين أداء الموظفين وزيادة مشاركتهم، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي، إضافة إلى بناء علاقات فعالة قائمة على تقديم التوجيه والمشورة على المدى البعيد.

١٧. **التعلم من الأقران:** التعلم من الأقران أو التدريب من نظير إلى نظير، هو أسلوب تدريب يعتمد على تعليم الموظفين لبعضهم البعض، من خلال تبادلهم المعارف والخبرات، وهو ما يمكّنهم من تطوير مهارات ومعارف جديدة، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في أكثر من صورة مثل المشاريع الجماعية والمناقشات غير الرسمية والتدريب أثناء العمل، ومن فوائد هذا النوع من التدريب هو أنه يساعد على تكوين مهارات لينة مثل التواصل والتعاون والقيادة، فضلاً عن مرونته من حيث اعتماد الموظفين على بعضهم البعض في عملية التعلم بدلاً من اعتمادهم على مدربين خارجيين.

١٨. **التعلم المصغر:** بات التعلم المصغر من أكثر تقنيات التدريب شيوعاً، وفيه يتم تقسيم محتوى التعلم إلى قطع صغيرة تغطي موضوعات محددة، يسهل على المتدربين استهلاكها والاحتفاظ بها، ومدة هذه الوحدات التدريبية لا تزيد عن ١٠ دقائق، يمكن أن تتخذ عدة أشكال مثل مقاطع الفيديو أو البودكاست أو الرسوم البيانية أو الاختبارات، تتميز هذه التقنية بسهولة الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت، وبالتالي في مناسبة للموظفين الذين لا يعملون في أوقات منتظمة، مع دورها في زيادة فرص تركيز المتدربين واحتفاظهم بالمعلومات، وهو ما يحسن من مشاركتهم.

ثالثاً: أدوات التدريب:

أدوات تدريب الموظفين هي البرامج أو التقنيات التي تستخدمها الشركات أو المؤسسات لتقديم البرامج التدريبية لموظفيها، حتى تسهل عليهم عملية التعلم، بما يحقق الفوائد المرجوة من التدريب، ومن أبرز أنواع تلك الأدوات ما يلي:

١. أداة EdApp:

تُعد أداة EdApp من أدوات التدريب المجانية التي تستخدمها الشركات بمختلف أحجامها لتطوير مهارات موظفيها، ومن أهم ما يميز هذه الأداة هو أنها تتيح للموظفين الوصول إلى الدروس المصغرة عن طريق الهواتف الذكية، إلى جانب إمكانية الوصول إلى مختلف موضوعات الدورات التدريبية في مجالات متعددة مثل: الأمن السيبراني والرعاية الصحية والبناء، وغيرها.

٢. أداة Auzmor:

تستعين الشركات بأداة Auzmor في إنشاء الدورات التدريبية المقدمة للموظفين سواء من المحتوى التدريبي الخاص بها أو من مكتبة الدورات المتضمنة فيها، إلى جانب استخدامها في مراقبة أداء الموظفين خلال التدريب وتتبع تقدمهم.

٣. أداة EdCast:

تُعد منصة EdCast التعليمية من أفضل المنصات التي تستخدمها المؤسسات في تدريب الموظفين وضمان تحسن أدائهم، فما يميزها أنها مدعومة بـ الذكاء الاصطناعي، وتقدم للشركات تقارير تحليلات تتضمن بيانات أداء الموظفين، ومن خلالها يمكن تقديم دورات تساعد على تطوير مهارات كل موظف.

٤. أداة Coassemble:

وهي منصة تعليمية تُستخدم في إنشاء الدورات التدريبية الإلكترونية التي تناسب احتياجات الموظفين وتساعد على تحسين مهاراتهم، ومنصة Coassemble مزودة بأداة تُستخدم في اختيار نماذج محتوى التدريب والاختبارات المتاحة، ونشر الدورات التدريبية.

تُعد أداة WorkRamp هي الأداة الأكثر استخدامًا في تدريب الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية والمبيعات والتسويق، ولا يقتصر استخدام هذه الأداة على تدريب الموظفين فحسب؛ إذ يمكن استخدامها في تدريب العملاء على شراء المنتج أو زيادة مشاركتهم.

التمهيد

موضوع مهارات الكوادر البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لمالها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، وأصبح التركيز على الكوادر البشرية الذي يعد المصدر الأساسي في نمو الشركات والمؤسسات في حال كانت كفاءتهم عالية وقدراتهم ومهاراتهم تمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم المطلوبة بإداء جيد وممتاز، ويعد الكادر البشري من العناصر المهمة في المنظمة سواء كان في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي للوصول إلى أهدافها. (شارف، ٢٠١٤).

٣. المبحث الثاني

مهارات الكوادر البشرية وأنواعها.

أولاً: مفهوم مهارات الكوادر البشرية:

عرفت بأنها هو عبارة عن مجموعة من العمليات، مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد من أجل تنميتهم وتطويرهم والمحافظة عليهم، كما عرفت بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنسيق الاستفادة من هذه القوى البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءة اللازمة، وقد عرفت بأنها القدرة على الاستغلال الطاقات العقلية أو الحركية، بشكل يتسم بفاعلية والسهولة والدقة والاقتصاد، فيما يبذله الفرد من وقت وجهد، تعرف المهارة بأنها القدرة والمعرفة والخبرة اللازمة لأداء والقيام بعمل أو شيء ما بشكل جيد، وتعد المهارة نوعاً من العمل أو النشاط الذي يتطلب معرفة وتدريباً، ويمكن تعريف المهارة أيضاً بأنها خليط من المعرفة والصفات الشخصية والقدرات التي تم تطويرها خلال مراحل العمل. (شارف، ٢٠١٤).

وعرفت أيضاً هي الأداء الأسهل والدقيق، القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركياً وعقلياً مع توفير الوقت والجهد والتكاليف لذلك، فيما آخرون عرفوها بأنها السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين، وقد يميل البعض لتخصيصها للأعمال المهنية كالنجارة والحدادة، إلا أن الغالبية تجعلها عامة لتشمل المهارات الحسائية واللغوية والمهارات في إقامة العلاقات الاجتماعية والإدارية.. الخ، ونستنتج مما سبق بأنه يمكن تعريف المهارة بأنها القدرات الضرورية التي يمتلكها الأفراد لأداء الأعمال وتحدد مواصفات المهارة في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: (الدقة، الأداء، وسرعة الأداء). (شارف، ٢٠١٤).

ثانياً: أنواع مهارات الكوادر البشرية:

من أبرز المهارات التي من الممكن أن تتوافر بالشخص أو يتم تطويرها من خلال العمل والقيادة، والإدارة، والمحاسبة، ومهارات الحاسوب المختلفة، وهناك نوعان رئيسيان للمهارة، وهما المهارات الصعبة والمهارات اللينة، وهي كالتالي:

١- المهارات الصعبة:

وتسمى أيضاً بالمهارات العملية أو المهارات الفنية وهي القدرات والمهارات التي تم اكتسابها من خلال التعليم، والممارسة، والتكرار، كما يمكن تطوير هذا النوع من المهارات من خلال زيادة التعليم فيمكن للفرد الحصول عليها من المدرسة، والجامعة أو من الكتب، وتعد المهارات

الصعبة من المهارات القابلة للقياس الكمي، وتشمل المهارات الصعبة المعرفة والقدرات التقنية، وهذا النوع من المهارات يقيس قدرتك وكفاءتك على إنجاز عمل معين بشكل جيد ، وهذا النوع من المهارات مهم جداً؛ لأنه يزيد من الرضا الوظيفي لما له من تأثير كبير على زيادة كفاءة الموظف، وزيادة قدرته الإنتاجية أيضاً، كما يعد من المهم جداً كتابة هذا النوع من المهارات في السيرة الذاتية؛ لأن الكثير من أصحاب العمل يبحثون عن هذا النوع من المهارات، كما يفضل دعم هذا النوع من المهارات بشهادة، أو أي مؤهل يثبت حصولك على إنجاز معين أو حصولك على درجة معينة، وهذا النوع من المهارات لا يتغير غالباً وتظل قواعده ثابتة ومن الأمثلة على المهارات الصعبة ما يلي: الطلاقة في لغة معينة، المحاسبة تحليل البيانات، برمجة الحاسوب ، الرياضيات. (شارف، ٢٠١٤).

٢-المهارات اللينة:

ويُطلق عليها أيضاً المهارات الشخصية، والمهارات غير التقنية وهي مهارات غير ملموسة تعبر عن سمات الفرد وشخصيته، وسلوكياته، ويتم اكتسابها وتعلمها من الحياة اليومية، وبعضها يتم اكتسابه من خلال التعليم في المدرسة أو الجامعة أو من خلال برامج معينة مثل البرامج التي تساعد على تطوير العمل الجماعي، ويمكن تحسينها وتطويرها، وهذا النوع من المهارات يعد من الصعب قياسها، لأنها تختلف من فرد إلى آخر، وهناك مهارات تكون موجودة عند فرد وغير موجودة عند فرد آخر مثل الثقة بالنفس. وهذا النوع من المهارات يعرف بأنه مجموعة من مهارات التعامل مع الناس، وهي مهارات مطلوبة لحل النزاعات، وللاستماع الجيد، والتواصل، وحل المشكلات، ولكل شركة أو بيئة عمل قواعد تختلف عن الأخرى، ويعد هذا النوع من المهارات مهم ومفيد للفرد؛ لأنها تساعد على تطوير الحياة المهنية للفرد على المدى الطويل، وترقيته بشكل أسرع، كما أنها تساعد الفرد على العمل بشكل جيد مع الآخرين، ومن الأمثلة على بعض أنواع المهارات اللينة ما يلي: التفاوض، التكيف، الفطنة، المرونة، التعاطف، التواصل الفعال. (شارف، ٢٠١٤).

٤. العلاقة بين التدريب ومهارات الكوادر البشرية

يعد التدريب جزء المهم والفعال في رفع كفاءات ومهارات الكوادر البشرية، والتدريب يعتبر من طرق إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم على بناء المهارات الأساسية، وتقيس برامج التدريب والتطوير الجيدة التقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون أدائه، حيث يعتبر التدريب نشاطاً تقوم به المؤسسات والشركات وتعطيه الاهتمام الأكبر والذي من خلاله يتم تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات التي يحتاجوها، للقيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه. (شارف، ٢٠١٤).

٥. الدراسات السابقة

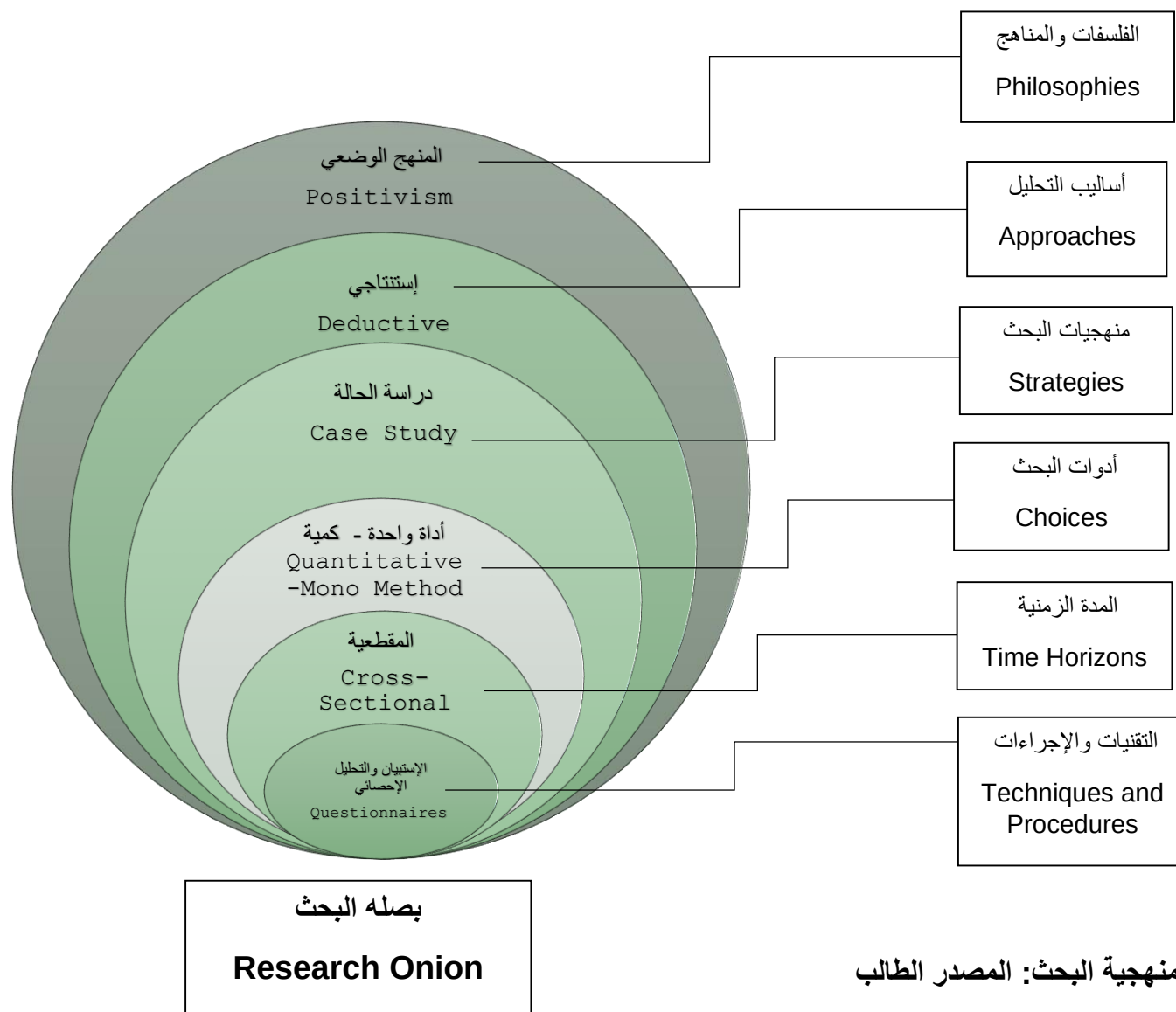
هذا الموضوع أخذ حيزاً كبيراً واهتماماً واسعاً لدى الباحثين في دراساتهم، ونذكر منها ما يلي:

- ذكرت دراسة (أكروم، وحمودة، ٢٠٢٠) يتضمن متغير استراتيجيات التدريب ثلاثة أبعاد بحيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة، أن تركز أنشطة التدريب على نهج الاستراتيجي ويأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل، تحديد طرق الاحتياجات التدريبية لكوادر البشرية في المنظومة من أجل تحسين أداء موظفيها ورفع مهاراتهم، وركزت الدراسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في تطبيق البرامج التدريبية.
- تناولت دراسة (نشاش، والبشير، ٢٠٢٠) أن لابد أن يستفيد كل موظف بالشركة من الدورات التدريبية وأن تكون الدورات والبرامج التدريبية مفيدة وتسد احتياجات الأفراد والمجموعات بالمنظمة، لابد من أخذ بعين الاعتبار ملائمة البرامج التدريبية للأفراد واحتياجاتهم واستخدام الأسلوب المناسب للمادة التدريبية، ضرورة أعداد وحدات متخصصة للتدريب والتنمية الكوادر البشرية، تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل لجعل عملية التدريب مستمرة وإعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية بما يتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.

- جاءت في دراسة (بوزرقه، وبوروبة، ٢٠١٨) أهمية عنصر التدريب في تحسن أداء العاملين وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة من خلال التأكد على زيادة وعي المسؤولين بدور البرامج التدريبية بمختلف أبعادها في تحسين أداء الموظف، إتاحة الفرصة لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين في مختلف المستويات، الاهتمام بجانب التدريب والتكوين والتحفيز سواء مادي أو معنوي، العمل على خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين، تقييم بعد كل برنامج تدريبي.
- وفي دراسة (عفايفيه، وبراهيمة، ٢٠٢٣) تطوير وتنويع البرامج التدريبية واستعمال أحدث التقنيات، إخضاع جميع العاملين لتدريب دون فروقات، التوعية بأهمية التدريب ونشر ثقافة التدريب بين موظفين الشركات، الحرص على التدريب الخارجي، منح الفرص للموظفين في اتخاذ القرار بما يخص باختيار أنواع التدريب وأوقات التدريب.
- وفي دراسة (عبد الناصر، وأحمد، ٢٠٢٢) أن يخضع جميع العاملين لدورات التدريبية واضحة غير مكثفة الدروس ومتنوعة المحتوى تمنع العامل في استيعاب العملية التدريبية، ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات الموظف ووظيفته، الحرص على اشباع الاحتياجات الضرورية للموظفين داخل المؤسسة، لا بد من المؤسسة توفير بيئة مناسبة مريحة وصحية تناسب العاملين وتشعرهم بالرضا الوظيفي.
- ذكرت دراسة (بن هيبه ، و لروي ، ٢٠٢٢) التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات ن الاخذ برأي العامل أثناء وقبل بدء البرنامج التدريبي له ، وضع أهداف لكل برنامج تدريبي ، اختيار أوقات مناسبة للموظفين ، عدم تكثيف الدروس عليهم ، تحديد مدة التدريب ومحتويات البرنامج لهم ، الاهتمام بشكل كبير بمحتوى البرامج عند تنفيذها واختيار المدربين الكفاء لها ، والتطوير المستمر لمحتوى البرامج التدريبية .
- في دراسة (قماح ،ولمطيش ، ٢٠٢١) أن يكون الهدف من البرامج التدريبية تحسين الأداء العاملين ، تنوع المحتوى التدريب مع مراعاة الفروق بين العاملين ، العمل على تنمية المهارات والقدرات العاملين ،جعل العملية التدريبية عملية مستمرة ومواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات ، تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة في التدريب ن إعطاء العاملين في لمؤسسة الفرصة لاختيار البرامج التدريبية التي تناسب قدراتهم واحتياجاتهم التدريبية .
- في دراسة (طبيي ، وطبوش، ٢٠١٧) تجديد التدريب لتمكين العامل من شغل مناصب عمل مختلفة ، العمل على جعل جميع البرامج التدريبية تشمل كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، اشراك الافراد المؤسسة في تصميم البرامج التدريبية .
- تناولت دراسة (كسيلة ، وأنيس ، ٢٠٢٢) التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي للكوادر البشرية لإكسابهم المهارات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات والمعارف باستمرار ، التي تمكنهم من مواكبة متطلبات سوق العمل .
- في دراسة (عرفات، وسيف الدين، ٢٠٢٣) الاهتمام بتكوين موارد بشرية للمؤسسة ، يجب على المؤسسات تفعيل نظام التدريب لديهم ، تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية وتحفيزهم ، تبني أساليب حديثة تساعد العامل في الوصول إلى أهدافه وتطوير الإنتاجية لديه ، تكوين نظام تدريبي فعال ومستمر ومحدث حسب التطورات التي تحدث بالمؤسسة .
- في دراسة (ياسين، ٢٠٢١) عدم تكثيف الدروس التدريبية وتحديد الأساليب المستخدمة وعدم التركيز على الأساليب التقليدية بشكل كبير كمحاضرات والندوات ، التنوع في المحتوى التدريبي مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين كتعليم و العمل ، العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجالات المختلفة ، السعي لجعل عملية التدريب مستمرة .

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل مفاهيم العامة للتدريب ومفاهيم مهارات الكوادر البشرية وتم التطرق إلى أنواع التدريب و أساليبه ، وكذلك تم ذكر أنواع المهارات الكوادر البشرية ، فيمكن القول أن التدريب يعتبر من أكثر العناصر تأثيراً في رفع مهارات الكوادر البشرية، فهي تؤثر في رفع مهارات وأداء الأفراد وتسعى إلى تحفيزهم وتطويرهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المؤسسة أو الشركة لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ، لأن التدريب هو أحد الوظائف الهامة للإدارة الكوادر البشرية ولا تختلف أهميته هذه الوظيفية وضرورتها بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن بقية الوظائف الأخرى ، وتختلف باختلاف مجالاتها واتخاذ الأساليب المختلفة لتطبيق برامجها التدريبية ، كما أن التدريب له أهمية كبيرة في رفع مهارات الكوادر البشرية باستخدام الأساليب و البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الأفراد والمجموعات بالمنظمة ، ويمكن التنوع في استخدام أنواع التدريب حسب الاحتياج .

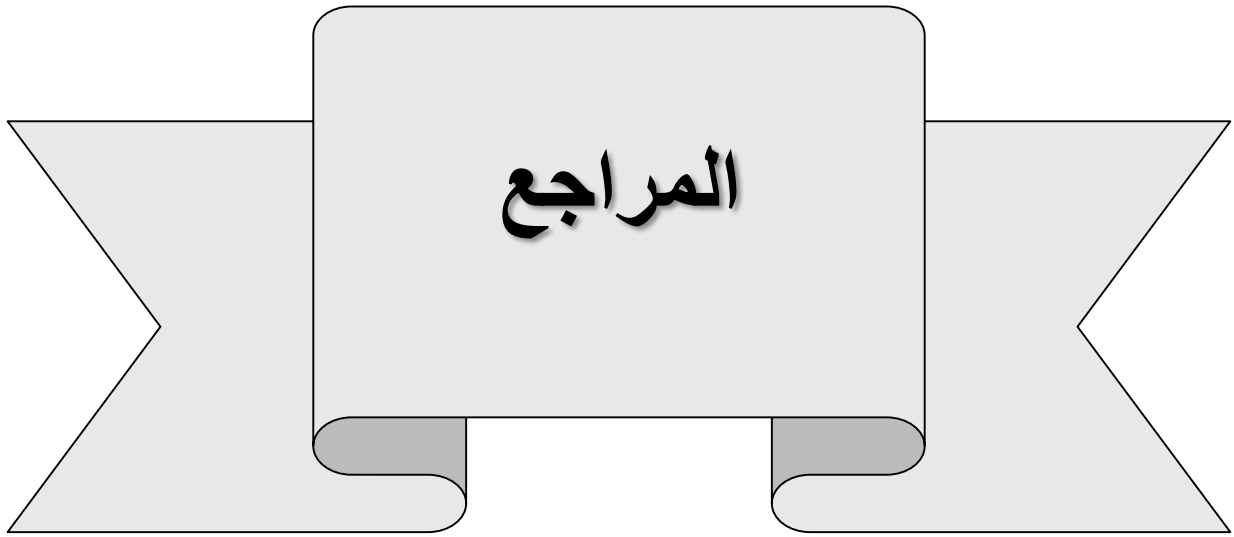
الفصل الثالث: منهجية الدراسة



ملخص منهجية البحث: المصدر الطالب

- ١ - الفلسفات والمناهج: Philosophies: المنهج الوضعي Positivism
- ٢ - أساليب التحليل: Approaches: استنتاجي Deductive
- ٣ - منهجيات البحث: Strategies: دراسة الحالة Case Study
- ٤ - أدوات البحث: Choices: أداة واحدة - كمية Quantitative - Mono Method
- ٥ - المدة الزمنية: Time Horizons: المقطعية Cross-Sectional
- ٦ - التقنيات والإجراءات: Techniques and Procedures: الاستبيان والتحليل الإحصائي Questionnaires

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
التدريب	التدريب	١٢	مصباح & مختاري. (٢٠٢٣) بن يحي. (٢٠٢٣)
مهارات الكوادر البشرية	مهارات الكوادر البشرية	١٤	سكفالي & طالب. (٢٠٢٣) جدي & غلاب. (٢٠٢٢)



- طبيبي، فاطمة الزهراء & طبوش، مريم. (٢٠١٧). "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة .
- نشاش، فضلية & البشير، مرموري. (٢٠١٩-٢٠٢٠). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار .
- شارف، مريم نسرين. (٢٠١٤). "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، في ولاية ورقلة
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. ٤٨ شارع ذكريا. تانيس سابقاً.
- الطائي، يوسف حليم & العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان
- بودبوس ، سامي & زهمول ، خالد (٢٠٢٠) . إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية وتطبيقات علمية . دار الكتب الوطنية بنغازي . ليبيا.
- الكلاهد ، طاهر محمد (٢٠٠٨) . إدارة وتنمية الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع. عمان . الأردن .
- السلمي، علي (١٩٩٧) . إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- عجروود، كريمة & يخلف، ميلاط. (٢٠٢١). "دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل .
- الفراس ، سليمان خليل & حاتة ، عيسى & مباركة ، يسرى (٢٠٠٣) . إدارة الموارد البشرية (الأفراد) . منشورات جامعة دمشق .
- القحطاني ، محمد دليم . إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل . (٢٠١٥) . الطبعة الرابعة . العبيكان .
- بلقاسم ، امحمد & نذار ، حاج. (٢٠١٦-٢٠١٧) . "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب " ، معهد التكنولوجيا ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .
- الخميس ، فصة. (٢٠٢٣) . "أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين" ، جمعية النجاة الخيرية ، التجارة والتمويل.
- عبد الحكيم ، بن يحي . (٢٠٢٣) . "أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الإلكترونية" ، جامعة ابن خلدون-تيارت .
- مريمة ، عبدالواحد & بن يعيش، فتحية . (٢٠١٧-٢٠١٨) . "أثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية-أدرار .
- بن هيبه ، رانية & لروي ، يسرى مجاهد. (٢٠٢١-٢٠٢٢) . "أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية-أدرار. الجزائر .
- قماح، صليحة & لمطيش، لويضة. (٢٠٢١-٢٠٢٢) . "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي" . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل .

- مصباح ، وليد عرفات & مختاري ، سيف الدين.(٢٠٢٢-٢٠٢٣) . "دور التدريب في تحسين انتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية"،جامعة قاصدي مرباح .ورقلة.
- هارون ،كسيلة & أوباجي، أنيس، (٢٠٢١-٢٠٢٢). "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة ،خميس مليانة .
- بن دوبة،بدرة & السوداني، حياة. (٢٠٢٠-٢٠٢١). "لتدريب المهني وأثره على مردودية الانتاج المؤسساتي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد دراية . ادرار. الجزائر .
- سلام ، فريد. (٢٠٢١). "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات الأفراد"،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين.سطيف.
- عبد اللطيف ، حابي . (٢٠١٨). "التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات-دراسة حالة عينة من مؤسسات". ،جامعة أبي بكر بلقايد . ولاية تلمسان.
- أكروم ،سفيان &حمودة ، داود (٢٠٢٠). "أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة فندق هولدي ان" ، جامعة جيجل .
- احميدي ، عبد الناصر &كاملة، أحمد. (٢٠٢٢). "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"،جامعة ابن خلدون-تيارت.
- بوزرقاطة ،أمال . "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية " ،جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عفايفية ،وداد & براهيمية، حسين. (٢٠٢٣). "دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين".
- بن عمار ، ياسين." فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية " ،فرع تقرت.
- البقي ، عبدالله نوار.(٢٠٢٠). "أثر التدريب على مستوى أداء الموظفين" . رسالة ماجستير.
- كروم ،فضيلة & راجح ، شمس الهدى.(٢٠٢٣). "دور التدريب في رفع أداء العمال بالمؤسسة " ، جامعة احمد دراية-ادرار.
- شراد ،علاء الدين& حمدان ،حمزة. (٢٠٢٢). "إدارة الموارد البشرية وسياسات الرفع من كفاءتها". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- سعدي،هثيم &نور الدين ،مايدي (٢٠٢٣). "دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح-تبسة"، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة .
- خباطي ، ساره & بودبيزة ، ريان (٢٠٢١) "تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية".كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبيود & الزيتوني.(٢٠٢١). "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".
- سكفالي ، أمال & طالب ن مروة . (٢٠٢٣). "تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغار .ولاية قلمة .

- سعيدة ، بوحنة & غيور ، فتحية . " تنمية الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية " ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل .
- بن حوش ، دنية & بوطبة ، شريفة . (٢٠١٩) . " دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية-دراسة حالة ، " . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابن خلدون-تيارت .
- جدي ، سليم & غلاب ، ضريفة . (٢٠٢٢) . " أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات " ، جامعة العربي التبسي . الجزائر.تبسة
- مفتاح ، صالح . (٢٠٠٤) . إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . جامعة ورقلة .
- شتيوي، أحلام & حدادة، عبير . (٢٠٢٢) . " تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي " .
- موسى، الصرايرة & أكثم . (٢٠٢١) . استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية . (LG) المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٢٥٦-٢٢٩ .
- صلاح الدين، حدادي . (٢٠١٣-٢٠١٤) . "الموارد البشرية للإدارة" ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر .
- عبود، عبد العليم محمد . (٢٠١٦) . "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي" ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- رضا، جنان . (٢٠٢٢-٢٠٢٣) . " تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة " ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد لمين دباغي سطيف .
- عائدة، بوحشيشة . (٢٠١٩-٢٠٢٠) . " علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي " ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد الديق بن يحي جيجل .
- تواتي، إدريس . (٢٠١٣-٢٠١٤) . " رؤية في إدارة الموارد البشرية " ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- صورية، زاوي & ميلود، تومي . (٢٠١٥) . " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية -أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان ٢٠١٥ " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة . الجزائر .
- لعمرى، أحمد & محسن ، زوييدة & ديون ، عبد القادر . (٢٠١٥-٢٠١٦) . "أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في المؤسسة الطاقوية " ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .
- حسن ، منى طلعت حسن . (٢٠٢٢) . "أثر التطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية المعلومات مهارات أداء الموارد البشرية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة . مدرس بقسم الدراسات السياحية . معهد سيناء العالي للدراسات النوعية . المجلد ٢٢ . العدد ٣ . ص ٣٦٦-٣٨٤ .
- خويلدات ، إيمان . (٢٠١٣-٢٠١٤) . " أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية " ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .
- إبراهيم ، وفاء سلمان . (٢٠١٧) . " مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي . دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي " ، جامعة بولي تكنيك . دهبوك .

المراجع الأجنبية

Zargar, E., & Rezaee, M. (٢٠١٤). The study of knowledge management effect on performance rate of employees. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, ٢(٣ (s)), pp-٣٠٦١.

Zahid Iqbal, M., & Khan, R. A. (٢٠١١). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. Journal of European Industrial Training, ٣٥(٥), ٤٣٩-٤٦٦.

Gascó-Hernández, M., Martin, E. G., Reggi, L., Pyo, S., & Luna-Reyes, L. F. (٢٠١٨). Promoting the use of open government data: Cases of training and engagement. *Government Information Quarterly*, ٣٥(٢), ٢٣٣-٢٤٢.

Nasikhin, M. A., & Danila, N. (٢٠١٨). The impact of knowledge management on work performance through the employees' competence: A case study of "MP" Bank. Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura, ٢٠(٣), ٣٤١-٣٤٦.

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (٢٠١١). Impact of training and development on organizational performance. Global journal of management and business research, ١١(٧), ٦٣-٦٨.

الملاحق

إستبيان عن أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية: بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بجدة

Questionnaire about Impact of Training in supporting efficiency of Human Resources
Performance in National Water Company in Jedaah

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدات والسادة الأفاضل

تحية طيبة لكم وبعد ،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا إستبيان الذي يهدف إلى التعرف على أثر التدريب على رفع مهارات الكوادر البشرية بالتطبيق على شركة المياه الوطنية ، وهو جزء من المتطلبات لنيل شهادة البكالوريوس في قسم إدارة المشاريع - كلية الإدارة من جامعة ميدأوشن ، ورغبة منا في الاستفادة من خبراتكم أرجو منكم التكرم بقراءة جميع الأسئلة بتركيز والإجابة عليها بدقة وموضوعية ، كون صحة النتائج تعتمد بشكل كبير . على صحة إجاباتكم ، ونؤكد لكم أن هذا الإستبيان لن يستخدم إلا لغرضي علمي.

شاكرين لكم وقتكم الثمين ومقدرين حسن تعاونكم معنا

ولكم منا جزيل الشكر والعرفان

بإشراف الدكتورة : منى مصطفى العشري

إعداد الطالبة : عفاف محمد الظاهري

Dears Ladies and Gentlemen,

I hope you finds well,

I 'm honored to present you with this questionnaire is related to scientific research on identifying the impact of training in raising the skills of human resources.

Please read carefully the questionnaire before your answer.

I appreciate your cooperation and your time.

Supervisor: Dr. Mona Moustafa Elashry

Prepare by: Afaaf Mohammed Aldhahri

• رابط الإستبيان (قوئل فورم) : <https://forms.gle/jF8W4RWi98qkY9981>

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية

١- الجنس / Gender

☐

Female / أنثى

☐

Male / ذكر

٢- العمر / Age

☐

أقل من ٢٠ سنة / Less than ٢٠ years

☐

٢٠ سنة - ٣٠ سنة / ٢٠ - ٣٠ years

☐

٣١ سنة - ٤٠ سنة / ٣١ - ٤٠ years

☐

٤١ سنة - ٥٠ سنة / ٤١ - ٥٠ years

☐

٥١ سنة - ٦٠ سنة / ٥١ - ٦٠ years

٣- الحالة الاجتماعية / Marital status

☐

متزوج أو متزوجة / Married

☐

أعزب أو عزباء / Single

☐

أرمل أو أرملته / Widower

☐

مطلق أو مطلقة / Divorced

٤- المؤهل العلمي / Qualification

☐

ثانوي / High School

☐

دبلوم / Diploma

☐

ماجستير / Masters

☐

بكالوريوس / Bachelor

☐

دكتوراه / PhD

Section Two: Training

مفهوم التدريب : هو عملية كسب المعارف والمهارات والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة ، وأن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد و بأنه نشاط يهدف إلى تحسين أساليب العمل .

The concept of training: It is the process of acquiring important and necessary knowledge, skills and competencies in order to carry out a specific task. Training provides individuals with specific skills that lead to an increase in individual performance rates and that it is an activity aimed at improving work methods.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المصدر
١	سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل المنشأة .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٢	سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج المنشأة .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٣	توفرت لك أساليب حديثة في التدريب داخل المنشأة .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٤	توفرت لك أساليب حديثة في التدريب خارج المنشأة .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٥	توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٦	تساعدك المعارف والمهارات المحصلة من التدريب على القيام بعملك بشكل أسرع .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٧	تساعدك المعارف والمهارات المحصلة من التدريب على تحسين نوعية وجودة عملك .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٨	تعالج البرامج التدريبية المشاكل الفعلية التي تواجهها في العمل .						مصباح & مختاري . (٢٠٢٣)
٩	تساعدك البرامج التدريبية على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .						بن يحي . (٢٠٢٣)
١٠	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على إستحداث الوظائف الجديدة بالمنشأة .						بن يحي . (٢٠٢٣)
١١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة .						بن يحي . (٢٠٢٣)

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المصدر
١٢	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على الإحتياجات الفعلية للعاملين بالمنشأة .						بن يحي . (٢٠٢٣).

Section Three: Human Resources

مفهوم مهارات الكوادر البشرية : القدرة على الاستغلال الطاقات العقلية أو الحركية ،بشكل يتسم بفاعلية والسهولة والدقة والاقتصاد ،فيما يبذله الفرد من وقت وجهد ،تعرف المهارة بأنها القدرة والمعرفة والخبرة اللازمة لأداء والقيام بعمل أو شيء ما بشكل جيد، وتعد المهارة نوعا من العمل أو النشاط الذي يتطلب معرفة وتدريباً ، ويمكن تعريف المهارة أيضاً بأنها خليط من المعرفة والصفات الشخصية والقدرات التي تم تطويرها خلال مراحل العمل .

The concept of human resources skills: the ability to exploit mental or motor energies, in a manner characterized by effectiveness, ease, accuracy and economy, in the time and effort expended by the individual. Skill is defined as the ability, knowledge and experience necessary to perform and do a job or something well. Skill is a type of work or activity that requires knowledge and training. Skill can also be defined as a mixture of knowledge, personal qualities and abilities that have been developed during the stages of work.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المصدر
١٣	تساعد المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية للأفراد العاملين على فهم المعلومات التي تخص منشأتهم .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٤	تحرص المنشأة على استخدام الكفاءات لتنمية و إكتساب مهارات جديدة .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٥	يكتسب أفراد المنشأة المزيد من الخبرات والمعارف من خلال الندوات والمحاضرات المقدمة من قبل المنشأة .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٦	تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى أفراد المنشأة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٧	يتبادل ويتشارك أفراد المنشأة المعارف والخبرات فيما بينهم .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٨	يتشارك ويتعاون أفراد المنشأة في إيجاد الحلول المناسبة .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
١٩	تهتم المنشأة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها .						سكفالي & طالب. (٢٠٢٣)
٢٠	تقوم المنشأة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة الكوادر البشرية.						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)
٢١	تدعم إدارة المنشأة بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لكل عمليات تنمية الكوادر البشرية.						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)
٢٢	تحدد المنشأة إحتياجات العاملين للبرامج التدريبية وفق متطلباتها						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المصدر
٢٣	تساهم البرامج التدريبية في رفع أداء ومردودية الأفراد العاملين بها .						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)
٢٤	تعتمد المنشأة في برامج تدريب العاملين الجدد من أجل إكسابهم المهارات اللازمة .						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)
٢٥	تقوم المنشأة بدعم تدريب العاملين لديها من خلال تقديم منح ودورات دراسية لهم .						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)
٢٦	تشجع المنشأة التعليم الذاتي والمستمر من أجل تطوير قدرات عمالها .						جدي & غلاب. (٢٠٢٢)

مراجع الملاحق

قائمة مراجع الملاحق

المراجع العربية

- عبد الحكيم ، بن يحيى . (٢٠٢٣). "أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الإلكترونية " ،جامعة ابن خلدون-تيارت .
- مصباح ، وليد عرفات & مختاري ، سيف الدين.(٢٠٢٢-٢٠٢٣) . "دور التدريب في تحسين انتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية "،جامعة قاصدي مرباح .ورقلة.
- سكفالي ، أمال & طالب ن مروة . (٢٠٢٣). " تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغار .ولاية قالمه .
- جدي ،سليم & غلاب ، ضريفة. (٢٠٢٢). " أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات " ، جامعة العربي التبسي تبسة . الجزائر .