

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم  
التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بوشنافة مخطار  
باية محمد

تحت عنوان:

مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. دحو عبد الكريم
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضراً -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. صفا محمد
مناقشا	(أستاذة محاضرة أ-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. نجاح عائشة

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون- تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم  
التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بوشنافة مخطار  
باية محمد

تحت عنوان:

مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. دحو عبد الكريم
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضراً -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. صفا محمد
مناقشا	(أستاذة محاضرة أ-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. نجاح عائشة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي هدانا ما لم نكن نعلم ويسر لنا  
هذا العمل ونصلي ونسلم على اشرف خلق الله وصحبه  
ومن اهتدى بمهديه إلى يوم الدين.

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع  
من قريب أو من بعيد ونخص

بالشكر الأستاذ المحترم "صافا محمد" وأساتذة لجنة المناقشة نخص بالذكر الأستاذ دحو

الكريم والأستاذة نجاح عائشة بإعطائنا مجموعة من النصائح الشكر لكم وأطال الله في عمركم

والملازم الاول "كراش رشيد"

وجميع مستخدمي مديرية الحماية المدنية

لولاية تيارت و تيسمسيلت

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية وعلوم التسيير.

# إهداء

الى من أدنو من وجودي هذا إلا لنيل رضاها  
إلى بحر الأمانى والعطاء إلى من أرضعاني تلك القيم والأخلاق والمعاني الراقية إلى  
من لولاها ما كنت أنا ولأجلهما سأكون بإذن الله:

أمي أبي

والى كل أفراد عائلتي خاصة من كان إلى جانبي معنويا وماديا:

زوجتي واولادي رهف وعلي نور المقل ونبض الفؤاد ...

إلى صديقي ورفيق دربي في الحياة الذي تقاسمت معه الحلوة والمرارة وتلقيت منه كل

الدعم والتشجيع:

- باية محمد -

إلى أستاذي المحترم شريف محمد و قوادرية رشيد

والى كل من لم تتذكرهم ذاكرتي....

اهديكم جميعا هذا البحث....

بوشافة مختار

# إهداء

"ومن لا يرد صعود الجبال يعيش أبدا الدهر بين الحفر"  
الحمد لله الذي فضّلني على كثير من خلقه تفضيلا ووفّقني لهذا فما توفّيقني إلا به عز  
وجل.

لذلك أهدي ثمرة جهدي ونجاحي المتواضع إلى من قال فيهما تعالى: "وقل ربي ارحمهما  
كما ربياني صغيرا".

إلى أمي الغالية وقرّة عيني قائلا لها "أبدعت في الاحتراق كشمعة أضاءت لمن حولها  
لتتير دروبنا وعلمتنا أن العفو والتواضع قرين البسطاء".

إلى من شهد نجاحي في الحياة والذي العزيز إلى عائلتي الصغيرة :

زوجتي و اولادي عبد المغيث، عبد الرؤوف و أسينات

إلى من يحملون ذكريات طفولتي أخي نبيل و أخواتي.

و إلى زملائي ورمز الصداقة التي لا ينسيني الزمن فيهم: "رشيد - عبد القادر - محمد

"وأخص بالذكر أعز أصدقائي "قابس أحمد" شكرا لك يا من قاسمتني أفراحي وأحزاني

شكرا على نصائحك.....

إلى من قاسمني هذا العمل بجد ومثابرة صديقي "بوشنافة مخطر".

إلى كل طلبة علوم التسيير خاصة "سليم - زين العابدين - بوهني" دون أن أنسى

بالذكر "وصيف جمال".

إلى كل طالب علم يشق دربه للوصول إلى المعرفة ويطمح للراقي بمجتمعه

محمد باية

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب و تنمية الموارد البشرية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية التدريب
07	المطلب الأول: تعريف وأنواع التدريب
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
12	المطلب الثالث: مقومات و معوقات نجاح برنامج التدريب.
15	المبحث الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.
15	المطلب الأول: مفهوم ومستويات تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: أسباب واهداف تنمية الموارد البشرية.
20	المطلب الثالث: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
24	المبحث الثالث: أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية
24	المطلب الأول: مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري
26	المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة
28	خلاصة:
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية العامة للحماية المدنية ومديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

## فهرس المحتويات

30	المطلب الأول: اصلاحات الحماية المدنية الجزائرية ومهامها
31	المطلب الثاني: التنظيم الإداري الحماية المدنية الجزائرية
42	المطلب الثالث: التعرف على مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت
46	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
50	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
52	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
56	المطلب الثالث: المطلب الثالث: تحليل محاور مجتمع العينة واختبار الفرضيات
60	خلاصة:
63-61	خاتمة
65-64	المصادر والمراجع
82-66	الملاحق
83	الملخص

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	نموذج الدراسة	جدول(01-02)
48	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	جدول(02-02)
49	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	جدول(03-02)
50	معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	جدول(04-02)
50	الصدق التقاربي لتقارير حول القيم التنظيمية	جدول(05-02)
51	اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف - سمرنوف	جدول(06-02)
52	تحليل البيانات العينة	جدول(07-02)
56	نتائج المحور الأول: تدريب الموظفين	جدول(08-02)
57	نتائج المحور الثاني :: تنمية الموارد البشرية	جدول(09-02)
58	Anova نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	جدول(10-02)
58	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية	جدول(11-02)

قائمة الأشكال:

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أهداف خاصة بالدولة	الشكل (01-01)
17	المخطط الذي يوضح تنمية الموارد البشرية في تغيير سلوك الأفراد	الشكل (02-01)
43	موقع مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت	الشكل (01-02)
43	موقع مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت عبر Google Maps	الشكل (02-02)
44	مساحتها مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت	الشكل (03-02)
45	الهيكل التنظيمي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت	الشكل (04-02)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (05-02)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل (06-02)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي:	الشكل (07-02)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	الشكل (08-02)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل (09-02)
59	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية	الشكل (10-02)

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	استمارة الاستبيان	ملحق 1
70	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	ملحق 2
70	صدق البناء الداخلي	ملحق 3
71	اختبار التوزيع الطبيعي	ملحق 4
71	تحليل البيانات مجتمع العينة	ملحق 5
72	تحليل محاور الدراسة	ملحق 6
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	ملحق 7

المقدمة

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسييرية، التي تفرض على مسيري المؤسسات تصور إستراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل، واتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات، على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة.

كما تحليل هذه الإستراتيجيات الخاصة بتكيف المؤسسة مع المحيط الإقتصادي الجديد يبين بأن العنصر البشري يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، فالعنصر البشري يعتبر مرجع الفكر والتطوير والإبداع، وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تنميتها وصلها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب.

ويعتبر التدريب الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الإستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد، خاصة قدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد، وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، لذا فقد تزايد الاهتمام بالتدريب، من قبل مسيري المؤسسات الحديثة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، بل أصبح يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد وزيادة قدراته على الإبداع في مختلف الأعمال.

ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في فعالية المؤسسات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أي مؤسسة كانت وفي أي مجتمع ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب جهوداً إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، لذا فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين بها عن طريق التدريب وتطوير المهارات والقدرات لديهم وتوفير مناخ ملائم يمكنهم على مختلف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

والهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية، وعليه طرح الاشكالية

الرئيسية التالية: ما مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟

وينفرع عن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما المقصود بالتدريب ؟

- ما مفهوم تنمية الموارد البشرية؟

- ما هو اثر التدريب على تنمية الموارد البشرية؟

### 1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- للتدريب دور هام في اكتساب مهارات ومعارف لتحسين وتنمية الموارد البشرية ؟

- يوجد أثر للتدريب على تنمية الموارد البشرية لدى موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت ؟  
2- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة مفهوم التدريب وأثره على تنمية الموارد البشرية.
  - التعرف على واقع التدريب بمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت ومحاولة قياس اثر التدريب على تنمية الموارد البشرية
  - تحديد أهم الأساليب والطرق التدريبية التي يمكن إتباعها في عملية التدريب.
  - التعرف على مدى الاهتمام بتدريب الأفراد في المديرية وأثره عليها.
- 3- أهمية الدراسة:

موضوع التدريب يعتبر من اهم المواضيع التي كانت ولا زالت معظم الدراسات تركز عليها لما لهذه العملية من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالضبط كجوهر اساسي في العملية التدريبية، تعتبر موضع اهتمام جل المؤسسات على اعتبار انها الركيزة التي على اساسها يتم اكتشاف الضعف وتداركه والخلل وعلاجه.

ولما لعملية تقييم الأداء كمحور دراسة للعديد من الباحثين العلميين. من دور حاسم في تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة اين يكمن الضعف وفيما تتمثل الحاجة الى التدريب بالضبط. اصبح العديد من المدراء الحاليين بالمؤسسات يعتقدون بهذه العملية ويولونها الاهتمام الاكبر الذي يعنى بمدى فاعلية تحقيق الاهداف ومدى كفاءة العنصر البشري في ذلك ومدى حاجة المؤسسة لتصميم برامج تدريبية.

كما ان معرفة العلاقة الجوهرية بين عمليتي تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن المؤسسات من تجاوز العديد من الاخطار والتصدي للعديد من التهديدات الداخلية بجهد اقل وتكلفة اصغر.

4- أسباب إختيار الموضوع: تنحصر في ما يلي :

• اسباب ذاتية :

- الميل الشخصي للموضوع.

• اسباب موضوعية :

- موضوعا واسع النطاق وجدير بالاهتمام.

-البحث يرتبط بمجال تخصصنا ( إدارة الأعمال ).

- كون التدريب يؤدي دورا هاما في حياة المؤسسة.

- الكشف على الحاجة التدريبية للفرد يسمو بالمؤسسة الى الازدهار والتقدم من خلال تلبية تلك الحاجيات.

5- متغيرات الموضوع:تمثلت في ما يلي :

- متغيرات مستقلة حيث تمثلت على المتغيرات المستقلة ( التدريب )

- المتغيرات التابعة تشمل على متغير تابع وهو تنمية الموارد البشرية.

## 5- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت.
- الحدود الزمانية: تمت في شهر جانفي وشهر فيفري سنة 2023.
- الحدود البشرية: موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت.
- حدود موضوعية: اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على معرفة مدى فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية وذلك لمعرفة فاعلية التدريب على مستوى المديرية للحماية المدنية

## 7- منهج الدراسة:

دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين ونحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر والدور، وعليه قمنا باستخدام المنهج الوصفي والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان. الأساليب الإحصائية للتحليل وإستخراج النتائج ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## 8- عينة ومجتمع البحث:

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت. إذ شمل مجتمع الدراسة موظفين بمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت والذي يضم 200. موظفا، فكانت عينة عشوائية والتي غطت 50 موظفا، حيث تم إدخال البيانات ومعالجتها وفقا لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## 9- الدراسات السابقة: توجد عدة دراسات سابقة حول موضوع بحثنا اهم هذه الدراسات هي :

- الدراسة الاولى:مذكرة (كورنيل جهيبة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد -ولاية برج بوعريج- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال " جامعة برج بوعريج، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-يعتبر التدريب عامل أساسي في تنمية المورد البشري وإستثمارا حقيقيا في رأس المال الفكري للمؤسسات

-تختلف الإحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى ومن موظف لآخر.

--وجود إهتمام من طرف الإدارة بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة .

-وجود قناعة كبيرة بأن التدريب له دور كبير في زيادة دافعية الموظفين على العمل.

- الدراسة الثانية: مذكرة (مصايد كهينة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - لولاية البويرة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال"جامعة البويرة"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-العملية للتدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات تغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا إما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، انطلاقا من تحسين أداء عاملها.

-تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية لخاصية مستوى تعليمي، مما يعني بأن المبحوثين بختلاف مستواهم لم تختلف إجاباتهم. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة. مايميز دراستنا عن الدراسات السابقة انها تسلط الضوء على افراد الحماية المدنية والذين لهم حماية أملاك والممتلكات لدى الاشخاص عموما والدولة ولاسيما ان العالم شهد جائحة كورونا covid

### 10- صعوبات الدراسة: تمثلت في:

-قلة المراجع الخاصة بأثر التدريب على تنمية الموارد البشرية  
- صعوبة التنقل إلى مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت كوننا قاطنين بولاية تيارت.

### 11- تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا الى مقدمة و خاتمة و فصلين حيث تناولنا في الفصل الاول مفاهيم عامة حول التدريب والتنمية الموارد البشرية ، واما افصل الثاني فيتعلق بتأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت.

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التدريب و تنمية الموارد البشرية

### تمهيد

ثمة علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط وتجديد، فهي تدور في نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات معارف ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستتجد من تطورات، كما أن الفرد ذاته يتجمد ويفقد مصداقيته، وهنا يبرز دور التدريب حيث يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد وعليه فإن التدريب يقدم الفرد برفع كفاءته وزيارة فعاليته حيث أن المهمة الأساسية له هي تخصيص عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير واليقظة والمعارف والمهارات في تطبيق المبادئ العامة.

ونظرا لدور التدريب المهم الذي يلعبه في قطاع الأعمال وعلى الأفراد وجد أنه لا بد على المؤسسات النظر في عملية تنمية قدرات رأس مالها الفكري باعتباره أحد أعظم المدخلات الرئيسية في العملية الإنتاجية وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التدريب.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية.**

### المبحث الأول: ماهية التدريب.

لطالما كان التدريب وسيلة من وسائل الحديثة والفعالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة، والتدريب اليوم يحتل مكانة مركزية في العالم كوسيلة هامة وفعالة لتحقيق الأهداف، فهو يعتبر من الدعائم الأساسية في عملية التنمية المنظمة، ولا تقتصر الاستفادة من التدريب على مصلحة المنظمات فحسب، بل تشمل مصلحة الأفراد أيضا.

### المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب.

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة منظمات العمل بهدف تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها.

### أولاً: مفهوم التدريب.

لقد أعطي للتدريب عدد من التعاريف، نذكر منها:

إن التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث معينة لمجموعة من الناس هم في حاجة لها او ربما نحن نحتاجها منهم، والتدريب بصورة عامة هو عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان.<sup>1</sup>

ويعرف التدريب على انه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة، بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية، سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات.<sup>2</sup> كما يعرف التدريب على انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعارف التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن عمليات أو طرق وأساليب مختلفة لتغيير سلوك الفرد في أداء العمل بشكل أفضل وفعالية عالية وبشكل مختلف عن السابق.

### ثانياً: أنواع التدريب.

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد المؤسسات، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتصنيف البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج، وبعضها يقسم البرنامج للأسس الزمنية، وبعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقييم.

<sup>1</sup> - المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2008، ص450.

<sup>2</sup> - قرزيز محمود، يحيوي مريم، التدريب الفعال وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، أفكار وآفاق، مجلد9، العدد1، 2021، ص107.

<sup>3</sup> - محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1993، ص36.

### 1\_التدريب وفق المستوى التنظيمي.

يندرج وفق المستوى التنظيمي الأنواع التالية:<sup>1</sup>

#### أ. التدريب المهني:

يمثل التدريب إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا أو ربما يشمل القدامى من العاملين، ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة

#### ب. التدريب الإداري:

ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالبا بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.

#### ت. التدريب الإشرافي:

يشمل هذا النوع من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف نحو تحقيقها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي العمالاتية، وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال المراد تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

#### ث. تدريب المديرين:

يتم تدريب المديرين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، إذ أن تدريب المديرين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا كما يستلزم استيعاب هؤلاء المديرين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

#### ج. التدريب التكنولوجي الإلكتروني:

ويأتي هذا النوع في المرحلة المتقدمة من دورة حياة الموظف، ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات والأفكار الجديدة التي يحتاج إليها الموظف في التخصص الذي يمارسه وذلك لمواجهة التقنيات

<sup>1</sup> \_ جري عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017\_2018، ص ص 29\_30.

الإلكترونية الحديثة والتطور في العلوم الإدارية وتكنولوجيا الحاسبات الآلية، وذلك بإدخال الأساليب والآليات الحديثة التي تتلاءم مع هذه المتغيرات وتلك التجديدات، ولا يتسنى للمنظمة تحقيق ذلك إلا من خلال هذا النوع من التدريب التكنولوجي والإلكتروني حتى يستطيع العامل استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup>

### 2- التدريب وفق الزمن.

ويتضمن هذا النوع من التدريب على:<sup>2</sup>

#### أ\_ التدريب طويل الأجل:

يستغرق هذا النوع من التدريب سنة أو أكثر من مزاياه حصول المدرب على معلومات كافية ووافية حول المادة التدريبية، من عيوبه طول الفترة الزمنية بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

#### ب\_ التدريب قصير الأجل:

يستغرق هذا النوع من التدريب أسبوع إلى ستة أسابيع وبصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة حول البرنامج دون التفصيل فيها، ومن عيوبه عدم توفر الوقت الكافي لتغطية الموضوع بصورة كاملة وشاملة.

### 3- التدريب وفق نوعية الأفراد:

هذا النوع من التدريب يأخذ الأبعاد التالية:

#### أ\_ التدريب الذاتي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوفر نظام الحوافز التشجيعية... الخ.

#### ب\_ التدريب الفردي:

وهو تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولهذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

#### ج\_ التدريب الجماعي:

هذا النوع من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالبا ما يلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على

<sup>1</sup> بن عروس محمد، طبيبي عمار، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، مجلد3، العدد1، 2021، ص23.

<sup>2</sup> جري عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل فهذا النوع من التدريب يقوم على أساس الجماعات وليس الأفراد.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.**

**أولا: أهمية التدريب.**

إن تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب كمنشأ أساسي للمنظمة في تطوير أعمالها يبرز مدى أهمية التدريب من عدة مستويات، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**أ\_ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:** وتتمثل في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء (الحالي أو المستقبلي) من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وكذا خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة وتوضيح السياسات العامة للمنظمة، وترشيد قراراتها الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، مما يساعدها في تجديد معلوماتها وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، وهو ما يؤدي في النهاية على تطوير أساليب التفاعل بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين لديها.

**ب\_ أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:**

وتظهر من خلال تزويد الأفراد بالكفاءات والمعلومات اللازمة والمطلوبة من شأنها أن تساعدهم في تحسين قيمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، وكذا مساعدتهم على حل مشاكل العمل إن وجدت، كما يطور التدريب وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين، ويساعد في التقليل من التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة.

**ج\_ أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية:**

تتبعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، وكذا توثيق العلاقات أكثر بين الإدارة والأفراد العاملين، كما أنه يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة. كما تكمن أهمية التدريب أيضا في:<sup>2</sup>

- القدرة على تخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
- التدريب يساهم بتقليل حوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.

<sup>1</sup> \_ عمر حمزة زواوي وآخرون، أثر التدريب في تنمية الموارد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-métal"، مجلة معيد العلوم الاقتصادية، مجلد 22، العدد 1، 2019، ص 236.

<sup>2</sup> \_ عليقي عبير، التدريب وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 30.

ثانياً: أهداف التدريب.

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية:<sup>1</sup>

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

➤ الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

• تخفيف العبء على المشرفين وتعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.

• العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

➤ الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

• الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

• التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار المهني.

• الالتزام بالميزانية المقررة.

➤ الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

• زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع إنتاج وانخفاض التكاليف.

• زيادة المبيعات وتعطي الأرباح.

• إيجاد حلول لمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

➤ الأهداف الفنية: يشمل هذا النوع من الأهداف كافة النواحي الفنية في

لضمان سلامتها سواء بالنسبة للآلات أو للأفراد أو المؤسسة المنتج ومن أهم أهدافها مايلي:

• تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح

الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء.

• التقليل من نسبة العادم أو التالف: العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

• يساهم في معالجة مشاكل العمل: يساهم التكوين في حل مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو دوران العمل

أو كثرة الشكاوى والتظلمات.

ب\_ أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيما يلي:

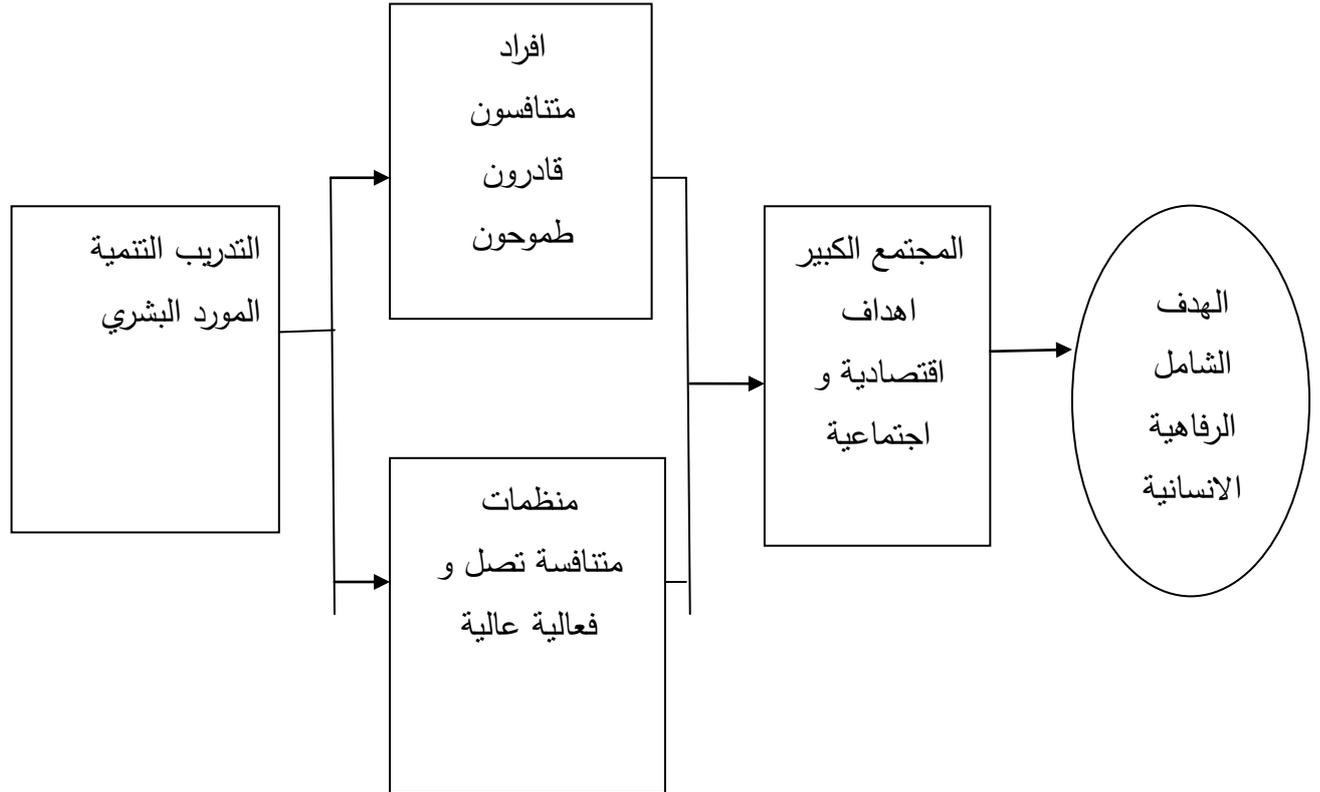
• تحسين مستوى الأداء وتخفيض حوادث العمل.

• معالجة مشاكل العمل والنمو وارتقاء الشخصي.

<sup>1</sup> - عبد الكريم أحمد جميل، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص14

- تحسين مستوى الاجتماعي ورفع معنويات الأفراد العاملين.
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة للإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.<sup>1</sup>

ج- أهداف خاصة بالدولة: ويمكن تلخيص هاته الأهداف في الشكل التالي:  
شكل رقم (01-01): أهداف خاصة بالدولة



المصدر: عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14

#### المطلب الثالث: مقومات و معوقات نجاح برنامج التدريب.

انه من الواضح أن أوضاع الموارد البشرية في الجزائر تفصلها عن دول المتقدمة فجوة ضخمة، بل وبالمقارنة مع دول العالم البازغة كاسيا وأمريكا اللاتينية، ودول مثل الصين وجنوب شرق آسيا وماليزيا، وبالتالي يصبح من الضروري إلقاء الضوء على بعض المعوقات الخارجية والداخلية التي أثرت بالسلب وساهمت في تقليص فرص التقدم.

<sup>1</sup>- عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14

اولا: مقومات نجاح برنامج التدريب:

يتطلب نجاح برامج التدريبية مراعاة المقومات التالية:

1- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترفيتهم حديثا على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد الآخرين أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثا حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

2- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في إشراك الأشخاص وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم قبل البدء في برنامج التدريب.

3- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ الفائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

4- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، كما أن هذا يساعد المشتركين في تبيين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5- أن يكون برنامج التدريب مرنا، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

في حين يرى محمد إسماعيل بلال أن مقومات النجاح تتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التعامل مع التدريب باعتباره استثمار طويل الأجل.
- قبول المتدربين كما هم.
- المدرب مساعدا وليس مقيما.
- تقبل الأخطاء في مراحل التدريب بشكل طبيعي.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص152.

• تشجيع المتدرب للتعلم والتطور .

• الإدراك بأن التدريب عملية جماعية ومشاركة ومستمرة.

ثانيا: معوقات تحد من فرص نجاح وظيفة التدريب:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

• المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.

• إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.

• عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير ملائم للتدريب.

• عدم الاهتمام بالفروق الفردية.

• عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.

• الافتراض بأن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى التدريب.

• إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية لشخص أو لوحده غير مناسبة.

• التركيز على توقعات المنظمة من الفرد ونسيان توقعات الفرد من المنظمة.

معوقات أخرى: علاوة على ما سبق هناك اعتبارات أخرى تساهم في ضعف القدرات وتراجع مستوى الموارد البشرية في الجزائر والدول العربية بصفة عامة، فقد أعاق تنمية الموارد البشرية بشكل خطير النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول ومجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، فدخل الجزائر في حرب أهلية لمدة 10 سنوات أدت إلى خسائر فادحة في العنصر البشري وأثرت بصفة سلبية في تطويره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -بدرجة رمزي وآخرون، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد1، 2019، ص 35.

### المبحث الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمائية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي حيث تغطي أهميته على من سواه من عناصر الإنتاج، لذلك يجب على الإدارة تنميتها وإعداد وتنفيذ سياسات تكفل حسن الاستفادة منها سنتناول في هذا المبحث تنمية الموارد البشرية من حيث:

#### المطلب الأول: مفهوم ومستويات تنمية الموارد البشرية

اولا: مفهوم تنمية المارد البشرية: قبل التطرق في تعريف تنمية الموارد البشرية لابد من وضع تعريف واضح لتنمية

1- تعريف التنمية: أن أول إستخدام لكلمة تنمية *développent* بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي Eugene Staley". الذي إقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939، وتعرف التنمية وفقا للتصور الحديث بأنها حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية وإجتماعية وإدارية متداخلة مستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في ان واحد، أما محمد صبحي قنوص فيرى بأن التنمية في أي مجتمع كان موقعه الجغرافي، عملية مركبة ومتعددة الجوانب وهي تهتم بتحسين المستوى الفردي في مستويات المهارة والكفاءة الإنتاجية والحرية والإبداع والاعتماد على الذات وتحديد المسؤولية.

أما مصطلح الموارد البشرية فتعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي يقوم بها المنظمات. وتقسم الموارد إلى خمس مجموعات وهي:

➤ الموارد الاحترافية.

➤ الموارد القيادية.

➤ الموارد الإشرافية.

➤ باقي الموارد المشاركة.

➤ الاتحادات العمالية.

في حين ذهب الآخر إلى تعريفها بأنها القوة الدافعة والحقيقة في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح أو انجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى لو تعاونت امكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية الهندرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، شارع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2022، ص،ص 185-186.

2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بتنمية الموارد البشرية على أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة.

فوفق أحد الباحثين تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات مهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة أو نشاط المؤسسة". ويقصد الباحث بذلك أن عملية تنمية الموارد البشرية تتم بطريقة منظمة وبرامج تستهدف تزويد الأفراد بالمعارف والسلوكيات وكل جديد مستحدث في البيئة من خلال التعليم، توافقا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

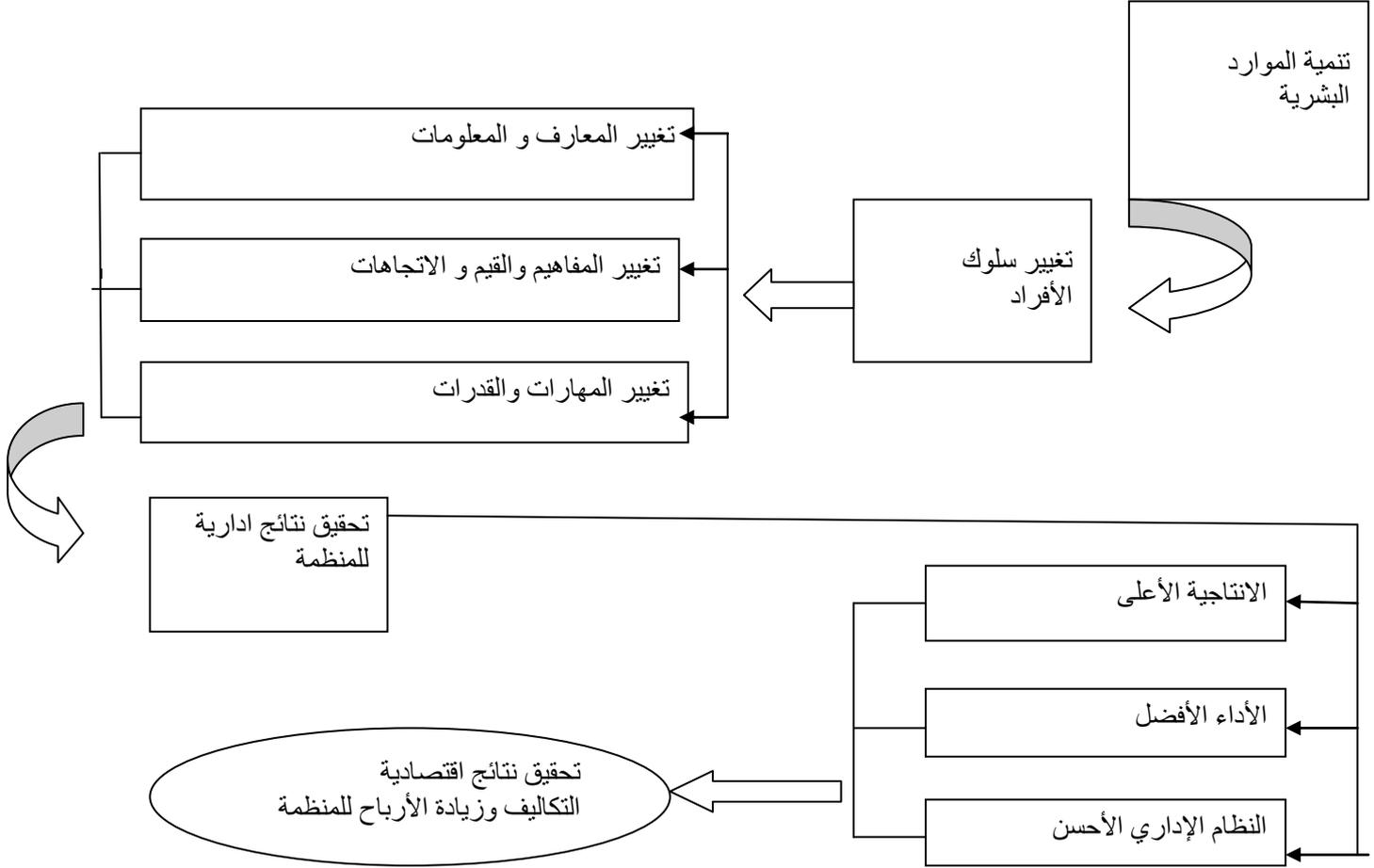
ومع تباين التعريفات جاء باحث بتعريف أشمل وأدق لتنمية الموارد البشرية، فإظهار دوافع وغايات التنمية ومجالات الاستثمار في المورد البشري وأدواتها، فهو يرى أنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان الخبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".<sup>1</sup>

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية هي تلك الإجراءات والتدابير المتخذة لتغيير تركيبة القوى العاملة من أجل تحقيق زيادة سريعة في إنتاجية المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا لا يتم إلا عن طريق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب، ويقصد بالتطوير ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء المورد البشري والمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن ندير نصر الدين وآخرون، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مجلد 3، عدد 1، 2015، ص 189.

<sup>2</sup> - مرجع سابق ذكره، ص 187.

الشكل رقم (01-02): المخطط الذي يوضح تنمية الموارد البشرية في تغيير سلوك الأفراد<sup>1</sup>



### 3- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربع مستويات رئيسية:<sup>2</sup>

- الإدارة العليا.
- الإدارة الإشرافية.
- الفرد.
- الجهة المتخصصة.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة"، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر 2009، ص 78

- 1- الإدارة العليا: تحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في منشأة وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو او تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة سياسات الموارد البشرية خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والإلزام بخطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة متابعة القيام بالإجراءات.
- 2- الإدارة الإشرافية: فهي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنها تأدية وظائفها بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء من فرد أو بمساعدة جهة متخصصة ونعني بها:

توفير عمل تشجيع وتدعيم إكتساب المهارات، معرفة الإتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد، هو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي فهو قادر على تحديد إحتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

- مشاركة في إختيار الفرد وإسناد العمل له
  - متابعة الأداء الفعلي، تقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه ومساعدته اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
  - الكشف عن إحتياجات التدريبية للفرد والتدريب أثناء العمل
  - إستخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السليمة
- 3- الفرد: كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم إحتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي.

4- الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب وتنمية جزء في مجال اخر للنشاط.

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية</li> <li>• وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل</li> <li>• توفير الموارد المالية اللازمة</li> <li>• تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة</li> </ul>
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في وضع خطط وسياسات التنمية الموارد البشرية</li> <li>• المشاركة في اختيار العنصر البشري</li> <li>• الكشف عن الإحتياجات التدريبية</li> <li>• متابعة الأداء الفعلي</li> <li>• تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة</li> </ul>

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر 2009،

ص 79، 80

#### المطلب الثاني: أسباب واهداف تنمية الموارد البشرية.

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية على ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة، وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة.

#### اولا: اسباب تنمية الموارد البشرية:

وتتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- تهيئة الأفراد لتنبؤ وظائف المستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.<sup>1</sup>
- كما يمكن أيضا إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.
- التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

### المطلب الثالث: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة في المورد البشري ويتكون من:<sup>3</sup>

#### أولا: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري

والتي سوف نستعرضها فيما يلي :

- الاستقطاب.
- الاختيار.
- الإعداد والتهيئة.
- التعويض.
- تقييم الأداء.
- المسائلة.
- الترقية.
- تدوير العمل.
- خريط الحركة الوظيفية.

<sup>1</sup>-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص331.

<sup>2</sup>-هشام بوخاري وآخرون، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد8، 2017، دار التل للطباعة، البلدية الجزائر ، ص7.

<sup>3</sup>- منتدى الموارد البشرية، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، 2016/08/03، أطلع بتاريخ 2023/01/16، سا 00:38،

على الموقع: <https://hrdiscussion.com>

- التكوين.

- التنمية الذاتية.

- التمكين.

و غاية هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني وضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف تغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، هذا ما يؤكد أن التكوين غنما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات التي لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها.

### ثانيا:مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل

تضم التنمية المرتكزة إلى العمل مكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل وتحسين العمل، و غاية هذه المكونات تصميم العمل، الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج إذ زج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا. ومن هذا يقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية.

### ثالثا:مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم

تتكون التنمية المرتكزة إلى التنظيم على ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحليل الهيكل التنظيمي:** يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي تنظيمي يناسب التطور الفكري، تماشيا والتطورات التقنية الحديثة، وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.

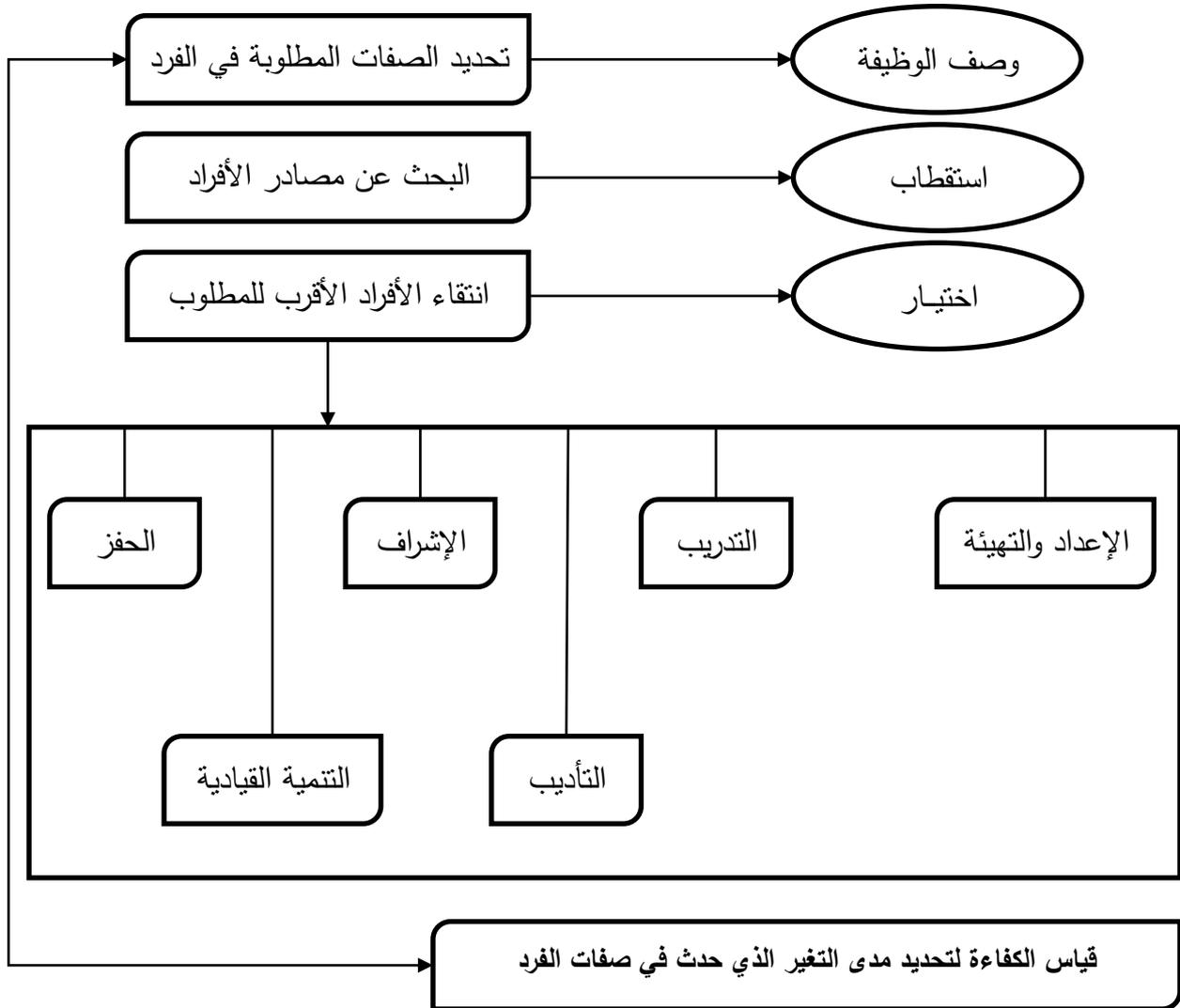
2. **إعادة الهيكلة:** إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوحد في تفصيل إستراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات.

3. **تحليل العمليات:** حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - علة مراد، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، تنمية وتطوير الموارد البشرية لسنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر، ص02.

4. تحليل الجودة: باعتبار التكوين نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لعملاء النظام ولمفهومها إدارة الجودة الشاملة وتضم تلك العمليات ما يلي :
- أ. دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والتهديدات والنشاط التكويني.
- ب. دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.
- ج. تحديد الاستراتيجية العامة للتكوين في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

الشكل (1-2): مكونات نظام تنمية الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997،

5. تحليل التدفق المعلوماتي: تواجه مختلف المؤسسات في مختلف القطاعات على المستوى العالمي ضروباً شتى في تدفق المعلومات الهائلة، فضلاً عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل من مواجهة التحديات الخارجية.

يتضح من الشكل أعلاه بأن نظام تنمية الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي تتبعه المؤسسة من أجل الرفع من كفاءة المورد البشري وتحديد الصفات المطلوبة في الفرد والبحث عن مصادره وانتقائهم للإعداد والتهيئة والتدريب والتأديب والتحفيز وذلك من أجل قياس الكفاءة لتحديد مدى التغيير الذي حدث في صفات الفرد.

### المبحث الثالث: أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية.

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الأخرى التعليم والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، والتدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل.

#### المطلب الأول: مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية.

يهدف التدريب أساسا لتحسين أداء المورد البشري، وذلك بتحسين مهارات ومعارف المورد البشري بالإضافة إلى الكفاءة مما يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

#### أولا: أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري:

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها الى تغير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف كما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة للتنمية وهي<sup>1</sup>:

أ- يمكن تدريب الموارد البشرية المؤسسة من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين معارف ومهارات عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة التنفيذ للمهام والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.

ب- يؤثر التدريب على الروح المعنوية للعناصر البشرية: وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفع بهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

ج- يهدف التدريب إلى خلق القدر على ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف المتدربين.

د- تهدف البرامج التدريبية أيضا على تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود الى تحسين الاداء مما يؤدي الى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت القيود والتحديات المفوضة من بيئتها.

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ" تحليل اثر التدريب و التحفيز على التنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر 2008 ص-ص:12-13

ثانيا: أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري:

يعتبر الفرد أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي إستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري من خلال:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في للأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة.

- خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

- تنمية القدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

وعليه فان تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة تعمل على زيادة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات موارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية:

• تقييم الأداء.

• التكوين المستمر.

• الترقية والعلاقات الإنسانية.

• الاتصال.

**المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى العنصر البشري.**

قد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث إن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشاكل التي تتعرض لها من خلال عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تساهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية.

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ" تحليل اثر التدريب و التحفيز على التنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره

ويعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع من خلال الوصول إلى المتميز والإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز، حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظا على مستوى أدائه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة.

ومن المتفق عليه على إن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقيه التدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد، والاعتراف بمساهمة الآخرين، كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل.

وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

تعتبر الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:<sup>2</sup>

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
  - الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
  - الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
  - التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعيا وراء إرضاء العميل.
  - يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي:
1. المدخلات: مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.
  2. العملية: وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:
- الأفراد العاملين في مجال التدريب.

<sup>1</sup> - طاهر محمد علي ، نسرين موسى احمد " اثر التدريب الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم"، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، مجلد 02 العدد 02 جوان 2020 ،خرطوم ص 15

<sup>2</sup> - بن عبيش عمار " التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات" مجلة العلوم الانسانية ، العدد 28/27، نوفمبر 2012، ص-ص: 141-142.

- المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداثتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.
  - الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل: دراسة حالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل، العصف الذهني، مناقشة.
  - الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعينات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.
  - مكان التدريب(البيئة): تمثل البيئة عاملا هاما ومؤثرا في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب، والبيئة نوعان:
    - البيئة المادية: هي ما نعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.
    - البيئة المعنوية: هي ما نعنيه من كيفية التعامل في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.
3. المخرجات: مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

## خلاصة

أهمية المورد البشري داخل المؤسسة عرف تغيرات كثيرة، حيث أن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات على اعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ذلك لأنها السبيل المؤدي إلى بناء المعرفة والخبرات للموارد البشرية العاملة حيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل ومن ثم خلق إنسان على من الكفاءة والتأهيل، يكون قادرا على التنافس في ظل التكنولوجيا الحديثة، كما ان المؤسسات اختلفت أنواعها وأحجامها تحتاج الى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها ومنه تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، ومسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد لامجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية.

الخطة المتكاملة لتأهيل وتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السلمية حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل والإنتاج ومن ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من التأهيل والكفاءة يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية لولاية تلمسان

### تمهيد:

بعدها تطرقنا على الاطار النظري للمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل لدراسة تطبيقية لمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت، حيث وقع اختيارنا على أحد لمديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت، حيث سنقوم بالتعرف على الهم اصلاحات المديرية العامة للحماية المدنية وبعدها نتطرق الى تعريف شامل للمديرية العامة للحماية المدنية، وبعدها نركز على مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت وذكر هيكله التنظيمي، وكذا التعرف على مساحتها موقعها.

ويتضمن هذا الفصل التطبيقي محاولة تهدف إلى تحديد مدى فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت، وذلك باستخدام بعض الاختبارات الاحصائية التي تعتبر أداة مهمة في فهم واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية spss وفي هذا السياق يتم في هذا الفصل أولاً التطرق إلى:

**المبحث الاول:تقديم عام لمديرية العامة للحماية المدنية ومديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت**

**المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان**

## المبحث الاول:تقديم عام لمديرية العامة للحماية المدنية ومديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

تمتلك الجزائر منذ 1985 سياسة وقائية من الاخطار الكبرى وتسيير الكوارث. هذه السياسة تم تعزيزها بالقانون 04-20 المتعلق بالوقاية من الاخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة الصادرة من قبل رئيس الجمهورية.

يشكل هذا النص القاعدة الأساسية لتشريع يتضمن المحاور الأساسية لسياسة تهدف الى تعريف واستشراق المخاطر الكبرى، تطوير الاعلام الوقائي المرتبط بها، مراعاة الاخطار في السياسات التنموية وكذا وضع ترتيبات تستهدف التكفل بكل كارثة ذات مصدر طبيعي او تكنولوجي.

ان التقييمات الدورية المتعلقة بتطبيق هذه السياسة تترك الانطباع بالرغم الأنشطة والبرامج المنجزة من طرف عدد معتبر من القطاعات، تستمر نقاط الضعف والنقائص خاصة في مجال إنجاز نصوص تنفيذية، والدراسات الجيوتقنية، اعداد الخرائط، وتنظيم وتنسيق عمليات المكافحة وفي مجال الاعلام والتحسيس. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث

### المطلب الاول: اصلاحات الحماية المدنية الجزائرية ومهامها

#### اولا:اهم اصلاحات الحماية المدنية الجزائرية

1- إصلاح 1964: أول حركة إصلاح في هذا المجال إذ يعتبر مرحلة انتقالية من النظام الاستعماري إلى النظام الجزائري فبمقتضى المرسوم رقم 64 - 129 المؤرخ في 15 افريل 1964 المتضمن التنظيم الإداري للحماية المدنية حيث تضمن الباب الأول من هذا المرسوم مهام وتحضير الحماية المدنية " حيث أسست الحماية المدنية على مبدأ التضامن الإنساني في الإطار الوطني والدولي للقيام بالمهمة الكلية المتمثلة في حماية الأشخاص والممتلكات تحت شعار: (الوقاية - التوقع - التدخل)، تمس جميع أفراد المجتمع لحماية الحياة والموارد المادية التي تمثل الثروة الوطنية."

2- إصلاح 1970: كان هذا التنظيم بمقتضى المرسوم رقم 70 - 167 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 والمتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد إطارها وتجهيزها.

تحول المصلحة الوطنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية

بصدور المرسوم رقم 76 - 39 المؤرخ في 20 / 02 / 1976 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية تحولت المصلحة الوطنية للحماية المدنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية.

#### ثانيا:مهام الحماية المدنية الجزائرية

إن التحولات المتعددة والمتتالية التي عرفتها الحماية المدنية سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات والمهام غير المقسمة نظرا لتطور وتعدد الأخطار الطبيعية والتكنولوجية وانطلاقا

من هذا المنظور اتخذت مجموعة من الاحتياطات التنظيمية وكذا تحسين الإطار التنظيمي والعلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية لمديرية العامة للحماية المدنية.

تمثل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم والغاية من هذا التنظيم الجديد يكمن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي والنوعي في النشاطات التقنية والعملية المكلفة بأدائها هي والتي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجية.<sup>1</sup>

إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثل في م ت 92 - 54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها والمرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1991 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها. تضمن المرسوم رقم 91 / 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 التعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بواسطة المرسوم 93 - 147 المؤرخ في 22 جوان 1993، التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهيكل والمهام المسندة لكل المرافق.

#### المطلب الثاني: التنظيم الإداري للحماية المدنية الجزائرية

إن التحولات المتعددة والمتتالية التي عرفتها الحماية المدنية سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات والمهام غير المقسمة نظرا لتطور وتعدد الأخطار الطبيعية والتكنولوجية. وانطلاقا من هذا المنظور اتخذت مجموعة من الاحتياطات التنظيمية وكذا تحسين الإطار التنظيمي والعلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية.

تمثل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم. والغاية من هذا التنظيم الجديد يمكن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي والنوعي في النشاطات التقنية والعملية المكلفة بأدائها هي والتي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجية. إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثل في م ت 92 - 54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها والمرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم

تضمن المرسوم رقم 91/503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بواسطة المرسوم 93-147 المؤرخ في 22 جوان 1993، التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهيكل والمهام المسندة لكل المرافق.<sup>1</sup>

**أولاً: مديرية الوقاية:** مديرية الوقاية مؤهلة في إطار نشاطاتها المطورة من طرف الحماية المدنية لدراسة وتحديد القواعد العامة ومقاييس الأمن المطبقة في مجال الوقاية في مختلف قطاعات النشاط المحددة لقواعد مراقبة تطبيقها. مؤهلة لدراسة والمساهمة في دراسة القواعد العامة أو الخاصة للوقاية من الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية الكبرى. في هذا المجال فإن المديرية الوقاية مكلفة ب :

- دراسة وتحديد القواعد والمقاييس الأمنية المطبقة في مجال الدفاع ضد الحريق، الانفجار والهلع في مختلف القطاعات

- دراسة وتحضير النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بمجال أمن الأشخاص والممتلكات.

- دراسة ومتابعة المسائل المرتبطة بالوقاية من الأخطار الكبرى.

- المشاركة مع المصالح المعنية في تعريف قواعد حماية البيئة والدفاع المدني.

- دراسة وتحضير خرائط وطنية للأخطار.

- دراسة ووضع حيز التطبيق عمليات الإعلام والتحسيس من أضرار الأخطار المختلفة

- جمع وتحليل إحصائيات التدخلات.

**1- مديرية الوقاية بها 03 مديريات فرعية :**

المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم.

المديرية الفرعية للأخطار الكبرى.

المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام.

**أ- المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم: مكلفة ب:**

- دراسة وتحضير النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بنشاط الوقاية لمصالح الحماية المدنية.

- دراسة النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بميدان الأمن الأولي لقطاعات النشاط الأخرى.

- دراسة المخطط التقني لأخطار الحريق الانفجار والهلع وتحدد القواعد والمقاييس الوقائية والأمنية وتطبيقها.

- متابعة تطوير التقنيات وأساليب الوقاية من أخطار الحريق والانفجار والهلع في مختلف أنواع المؤسسات ونشاطاتها.

- تحضير الدراسات الأمنية المتعلقة بالمشاريع ذات الأهداف الوطنية.

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 91/503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل

والمتمم بواسطة المرسوم 93-147 المؤرخ في 22 جوان

- تحديد القواعد المنية ومراقبة تطبيق الإجراءات الأمنية في المؤسسات الخاضعة للمراقبة الوقائية.

**مكاتبها :**

- مكتب التنظيم.

- مكتب الوقاية وقواعد الأمن.

- مكتب المؤسسات المصنفة.

**(ب) - المديرية الفرعية للكوارث الكبرى: مكلفة ب:<sup>1</sup>**

- جمع وتوزيع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالأخطار الكبرى.

- تباشر وتساهم في إعداد الدراسات التقنية والعلمية لمعرفة الظواهر العامة المسببة للكوارث الطبيعية والتكنولوجية.

- جمع ومعالجة وتحليل كل المعطيات التي تسمح بتقييم مختلف الأخطار الكبرى.

- تدير وتشارك في إدارة الدراسات للمناطق المعرضة للأخطار الكبرى.

- دراسة واقتراح والمشاركة في تعريف المقاييس والإحتياجات الوقائية الخاصة بكل الأخطار الكبرى.

- المشاركة ومتابعة النشاطات على المستوى الدولي في مجال الوقاية من الأخطار الكبرى.

**مكاتبها :**

- (مكتب دراسة التنبؤات التوقع) prospectives.

- مكتب التخليص وخرائط الأخطار.

- مكتب الأخطار الطبيعية.

- مكتب الأخطار التكنولوجية.

**(ج) - المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام: مكلفة ب:**

- جمع ومعالجة وتحليل إحصائيات التدخلات لمصالح الحماية المدنية وضمان توزيعها.

- دراسة تنظيم ومتابعة الحملات الإعلامية والتحسيسية حول مختلف الأخطار.

- الإعلام عن كل النشاطات العملية ( الميدانية ) والتقنية لمصالح الحماية المدنية.

**مكاتبها:**

- مكتب الإحصائيات والتحليل.

- مكتب الإعلام والتحسيس.

**ثانيا: مديرية الموظفين والتكوين:**

<sup>1</sup> - <https://www.protectioncivile.dz/arabe/?controller=article&action=contenu&id=3&idr=1> اطلع عليه يوم

- مديرية الموظفين والتكوين مؤهلة لتسيير وتوزيع الموارد البشرية، تحدد سياسة التكوين وتحدد البرامج البيداغوجية وتضع قواعد وشروط تطبيقها. لهذا فإنها مكلفة ب :
- تقييم التسيير وتوزيع الموارد البشرية للحماية المدنية.
  - تحضير ( إعداد ) وتوجيه سياسة التوظيف وتسيير مستخدمي الحماية المدنية وضمان تنفيذها.
  - ترقية النشاط الطبي وسط مستخدمي الحماية المدنية.
  - ضبط سياسة التكوين والإتقان لمستخدمي الحماية المدنية وضمان تطبيقها ومراقبتها.
  - ترقية النشاط المتعلق بالرياضة والتسلية.
  - متابعة ومراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين التابعة للحماية المدنية.
- أ ) - المديرية الفرعية للموظفين: مكلفة ب:
- تحديد التعداد الضروري لسير مصالح الحماية المدنية، التسيير الإداري للحياة المهنية.
  - إثراء القوانين الأساسية الخاصة والنوعية لمختلف الأسلاك ووضعها حيز التطبيق.
  - إدراج نظام الترقية.
  - مراعاة تحسين ظروف عمل المستخدمين.

### مكاتبها :

- مكتب التسيير التوقعي والتوظيف.
  - مكتب تسيير الحياة المهنية.
  - مكتب الامتحانات المهنية والترقية.
  - مكتب قوانين الطاعة والمنازعات.
- أ ) - المديرية الفرعية للتكوين: مكلفة ب :
- اقتراح وضبط سياسة التكوين الإتقان لفائدة مستخدمي الحماية المدنية.
  - تعريف وتقييم بمعية المصالح المعنية حاجيات التكوين اللازم لنشاط مصالح الحماية المدنية.
  - توجيه وتنسيق كل عمليات التكوين المتخصص وتحسين المستوى ورسكلة المستخدمين
  - تحضير بمعية المصالح المعنية البرامج البيداغوجية للتكوين وتحديد القواعد وشروط إدراجها والسهر على تطبيقها.

- ضمان متابعة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين بالحماية المدنية.

### مكاتبها :

- مكتب الدراسات والبرامج.
- مكتب التمدريس وتحسين المستوى والرسكلة.

- مكتب التدريب والتخصصات.
  - أ) - المديرية الفرعية للنشاط الإجتماعي:مكلفة ب :
  - ترقية وتطوير النشاط الطبي والصحي بالقطاع وتقييمه.
  - ضمان المتابعة الطبية لمستخدمي الحماية المدنية.
  - المشاركة مع المصالح المعنية في دراسة الأمراض المهنية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية
  - تطوير وتنمية الممارسة الرياضية للقطاع.
  - تنظيم كل المنافسات الرياضية وتقييمها.
- مكاتبها :

- مكتب الحماية والمتابعة الطبية.
- مكتب التربية البدنية والرياضة.
- مكتب النشاط الإجتماعي والثقافي.

ثالثا: مديرية الإمداد والمنشآت: مديرية الإمداد والمنشآت مؤهلة لدراسة وإنجاز برامج المنشآت والتجهيزات واستغلال القروض المخصصة لها، تعريف ومراقبة التسيير وصيانة المنشآت والتجهيزات للحماية المدنية. فهي مكلفة ب:

- دراسة، وتقييم إنجاز برامج المنشآت والتجهيزات.
- تحديد وتنفيذ نفقات ميزانية التسيير والتجهيز.
- تحديد ومراقبة الشروط وقواعد التسيير وصيانة المنشآت.
- تحديد القواعد صيانة العتاد وتجهيزات الحماية المدنية.

بها 03 مديريات فرعية:

أ) المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: مكلفة ب:

- تعريف شروط التقييم للقروض اللازمة لتسيير وتجهيز مصالح الحماية المدنية وضمان صرفها
- جمع ودراسة وتنسيق وتوزيع النفقات المتضمنة في ميزانية التسيير والتجهيز.
- تحضير توقعات الميزانية وتحليل وتخليص العمليات المالية.
- مسك سجل محاسبة الالتزامات والدفع لنفقات التسيير والتجهيز.
- دراسة وتحديد كل المقاييس لتسهيل تقييم توقعات الميزانية، تحليل وتخليص العمليات المالية.

مكاتبها:

- مكتب توقعات الميزانية.
- مكتب محاسبة نفقات التسيير.

- مكتب محاسبة نفقات التجهيز.
  - ب) - المديرية الفرعية للمنشآت: مكلفة ب:
    - إحصاء وتحليل احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال المنشآت وتنسيق برامج الإنجاز.
    - برامج التخطيط فيما يتعلق بالمنشآت.
    - دراسة وتنسيق وتحديد، ووضع حيز التطبيق لبرامج المنشآت.
    - إعداد دفتر الشروط أو الأعباء، والبرامج التقنية وتعد الطرق الخاصة لصفقات الدراسات والأعمال ومراقبة تنفيذها.
    - ضمان المراقبة التقنية ومدى تقدم أشغال البناء.
    - تحديد طرق تسيير وصيانة المنشآت، والجرد العام للأماكن العقارية للحماية المدنية
- مكاتبها :**

- مكتب الدراسات والبرامج.
- مكتب الإنجازات.
- مكتب التسيير العقاري.

### ج) - المديرية الفرعية للتجهيز والإمداد: مكلفة ب:

- دراسة وتحديد احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال التجهيزات.
  - إعداد وتوضيح مخططات وبرامج التجهيز للحماية المدنية، وتقييم مستوى التنفيذ.
  - إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم، متابعة ومراقبة تنفيذها.
  - إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم والقيام بمتابعة تنفيذها.
  - تعريف ومراقبة شروط تسيير، استعمال، وصيانة العتاد.
  - مسك سجل الجرد الخاص بالعتاد والتجهيزات وكذا مراقبة المصالح المكلفة بذلك.
  - ضمان مراقبة المصالح المحلية والمركزية للصيانة.
  - إعداد الخصوصيات التقنية والسهر على المداومة اليومية للمدونة العامة لعتاد الحماية المدنية.
- مكاتبها :**

- مكتب الدراسات وبرامج التجهيزات.
- مكتب صفقات اللوازم والتجهيزات.
- مكتب الإمداد والصيانة.

رابعا: مديريةية تنظيم وتنسيق الإسعافات :

- مديرية التنظيم وتنسيق الإسعافات مؤهلة لدراسة وتحديد الوسائل والإمكانات والقواعد الخاصة بتنظيم الإسعافات ووضعها حيز التنفيذ ومتابعتها وتنسيقها. وبهذا فهي مكلفة ب:
- توجيه عمليات الإسعافات في حالة الكوارث الكبرى.
  - دراسة وتحديد القواعد والشروط لتحضير مختلف التدخلات والإسعافات وتنظيمها في حالة الكوارث الكبرى وتعيينها الدائم والسهر على تطبيقها الجيد.
  - تحديد تنظيم وتنسيق أجهزة الحماية خلال الحملات الموسمية.
  - تحديد تنظيم ووضع قواعد تسيير، استغلال شبكة المواصلات والاتصالات الميدانية للحماية المدنية.
- أ) - المديرية الفرعية للتخطيط الميداني: مكلفة ب :**
- تحديد قواعد وشروط إعداد مخططات تنظيم الإسعافات.
  - مراقبين التحيين الدائم لمختلف مخططات التدخلات وتنظيم الإسعافات.
  - تعريف ( تحديد ) القواعد العامة للتدخلات، تحضير ( إعداد ) وتعيين أنظمة المناورات ومراقبة تطبيقها.
  - تعريف وتحديد القواعد المتعلقة بتنسيق وسائل التدخلات في حالة وضع حيز التنفيذ مخططات التدخلات والدعم من الولايات.

### مكاتبها:

- مكتب مخططات التدخلات.
  - مكتب المتابعة والمراقبة.
  - مكتب التنظيم والحماية العامة.
- ب) - المديرية الفرعية للعمليات: مكلفة ب:**
- معالجة وتنفيذ المعطيات والمعلومات المتعلقة بالنشاط العملي لمصالح الحماية المدنية.
  - التوزيع إلى مختلف المصالح المعنية بالمعلومات المتعلقة بنشاط الحماية المدنية.
  - تسيير المركز الوطني للتنسيق العملي والسهر على سير مراكز التنسيق العملي للولايات.
  - تنسيق التدخلات على مستوى مصالح الحماية المدنية.

### مكاتبها:

- مكتب التدخلات.
  - مكتب الخرائط والوسائل العملية.
  - مكتب التنسيق بين المراكز العملية.
- ج) - المديرية الفرعية للمواصلات والاتصالات الميدانية: مكلفة ب:**
- دراسة مخطط الاتصالات العملية لمصالح الحماية المدنية والسهر على سير شبكة المواصلات والاتصالات.

- تهيئة وتسخير الاتصالات العملية المتخصصة أثناء الكارثة.
  - تعريف وتحديد قواعد التسيير واستغلال وسائل المواصلات والاتصالات.
  - تسيير ومراقبة مخطط التوترات التابعة ( الموجهة ) لقطاع الحماية المدنية.
  - ضمان أمن شبكة الإشارة التابعة للحماية المدنية.
  - ضمان تسيير وصيانة عتاد المواصلات والاتصالات.
- مكاتبها :

- مكتب تطوير الشبكات.
- مكتب الاستغلال.
- مكتب الصيانة.

### د - المديرية الفرعية للإسعاف الطبي:مكلفة ب:

- تنظيم، إدراج وتطوير جهاز الإسعاف الطبي في قطاع الحماية المدنية.
  - ترقية وإدماج طب الكوارث في قطاع الحماية المدنية.
  - تطوير الإسعاف القاعدي.
  - توفير الأجهزة الطبية وتوزيعها في عين المكان عند حدوث الكوارث.
- مكاتبها :

- مكتب التنظيم.
- مكتب المتابعة والمراقبة.
- مكتب تطوير الإسعاف القاعدي.

### خامسا:الهياكل الموضوعة تحت سلطة المدير العام<sup>1</sup>

#### 1- المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية :

- المرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 المتضمن إنشاء المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها جهاز التفتيش هذا يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية. يسيير المفشية العامة للمصالح، مفتش عام يساعده 03 مفتشين مكلفة ب:
- مراقبة تطبيق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل والخاصين بالقطاع وتنظيم عمل الأجهزة والهياكل والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية.

#### مهامها:

- تراقب حسن سير الهياكل والمؤسسات والأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية وتتحقق منه

<sup>1</sup> - الامر المتعلق بتنظيم و تعريف بمهام مصالح المديرية العامة للحماية المدنية 01 جوان 1992 ص 10

- تتوقى حدوث النفاث في سير الهياكل والمؤسسات والهيئات التابعة لقطاع الحماية المدنية، وكل نزاع في العمل يمكن ان يظهر ويعرقل السير العادي للمصالح
  - تعنى بالمحافظة على الموارد الموضوعة تحت تصرف مصالح الحماية المدنية وتسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمل به في هذا المجال
  - تتأكد من تنفيذ الإجراءات والقرارات والتوجيهات وتتابع ذلك
  - تتولى تقييم سير الهياكل والأجهزة والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية، وتستغل التقارير السنوية عن الأنشطة
  - تقترح كل إجراء من شأنه تحسين عمل المصالح وتعززه
  - كما تعمل المفتشية العامة للمصالح على أساس برنامج تفتيش سنوي
  - يمكنها أن تقوم بأي مهمة رقابة مباحة تقتضيها أية وضعية خاصة.
- 2- مديرية الدراسات:
- أنشئت بموجب المرسوم 91-503 المذكور سابقا المتمم بالمرسوم رقم 93-147 المؤرخ في 22-06-1993، إذ يساعد المدير العام للحماية المدنية (03) ثلاث مدراء دراسات و(04) أربعة مكلفون بالدراسات، حيث يكلف مديري دراسات (02) بالقيام بتنسيق ومتابعة النشاطات الغير مرتبطة بإطار صلاحيات هياكل المديرية العامة والمتمثلة في:
- تسيير وإدارة المراسلات الإدارية
  - الاتصالات مع الصحافة
  - تنظيم وتنسيق العلاقات الخارجية
  - دراسة الملفات الخاصة والاستثنائية
  - التكفل بمهام التوجيه والقيام بالدراسات والتحليل
- و بالنظر إلى ما حققته الحماية المدنية في شتى المجالات أسندت لها مهام أخرى سميت بالمهام الجديدة نظمتها المرسوم التنفيذي المؤرخ في 22/06/1993 حيث يكلف مدير دراسات يساعده 04 مكلفين بالدراسات بمتابعة وتنشيط وتنفيذ المهام الخاصة والأنشطة التقنية التي سميت مهام جديدة و المتمثلة في:
- تنظيم وإقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام والقنابل المتفجرة
  - إقامة وسائل جوية وتنظيمها واستعمالها في إطار الحماية المدنية
  - تنظيم وتطوير الغطس في الماء ومهمة البحارة الإطفائيين للإسعاف والإنقاذ
  - تسيير العملية ذات الصلة باستعمال عناصر فوج الخدمة الوطنية بمقتضى مهام الحماية المدنية

كما أنشئت خلية للإعلام الجغرافي سميت " SIG "

### 3- الحظيرة المركزية للعتاد:

أنشئت بموجب المرسوم 54/99 المؤرخ في 1999/02/21 المؤرخ في 21 فيفري 1999 الذي يحدد صلاحياتها، تنظيمها، وسيرها.

وتعتبر هيكل تقني موضوع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية، وحدد مقرها بالجزائر العاصمة، ويمكن لها أن تتوفر على حظائر جهوية أو ولائية.

### صلاحياتها:

- صيانة كل عتاد وسيارات الحماية المدنية وإصلاحه وتجديده
- مسك بطاقة عتاد وسيارات الحماية المدنية وطلب الحاجات من قطع الغيار واللوازم الأخرى للصيانة.
- تسيير مخازن قطع الغيار ولوازم الصيانة.
- المشاركة في إجراءات صرف ( إعفاء ) عتاد وسيارات الحماية المدنية من الخدمة.
- تكوين مستخدمي الحماية المدنية في مجال اختصاصها والتي لها علاقة بوظيفة الصيانة وتحسين مستواهم.

- نشر المقاييس والإرشادات التقنية الخاصة بمواصفات العتاد والسيارات.

- عبور العتاد والسيارات المستعملة قيد التخصيص.

### تنظيمها :

بالإضافة إلى الحظائر الجهوية او الولائية المذكورة سابقا فان الحظيرة المركزية تضم ورشات ومخازن متخصصة ( تحدد بقرار وزاري مشترك )

### سيرها :

- يسير الحظيرة المركزية للعتاد رئيس حظيرة يعين من بين ضباط الحماية المدنية ويساعده رؤساء

- الورشات ورؤساء المخازن

- كما يتولى المهام ذات الطابع الإداري والتقني مكتب للإدارة والإمداد يوضع لدى رئيس الحظيرة المركزية.

### 4- الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 98-277 المؤرخ في 12 سبتمبر 1998 الذي يحدد تنظيمها ومهامها وسيرها

هي عبارة عن هيكل عملي يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية يحدد مقرها بمدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي نقطة من التراب الوطني بقرار من السلطة المكلفة بالحماية المدنية.

### مهامها:

مركز عضوي محلي للإسعافات في قطاع التدخل عند النداء الأول والثاني

مركز إسعاف عملي على مجموع التراب الوطني

وحدة تدريبية وتجديد المعارف وتحسين المستوى في الرتب القاعدية

يمكن أن تستدعى في إطار التضامن الدولي للمشاركة في عمليات الإسعاف خارج التراب الوطني.

تتوقف هذه المشاركة على موافقة الوزير المكلف بالحماية المدنية.

**تنظيمها وسيرها:** يقود الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية ضابط سامي من الحماية المدنية

وتتوفر من أجل عملها على 03 مكاتب:

- مكتب للتدريب ومتابعة الإعداد

- مكتب مكلف بالمقتصدية

- مكتب مكلف بالمحافظة والصيانة والإمداد

**5- المصالح الخارجية للحماية المدنية:**

أنشئت بموجب المرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية

المدنية وعملها

**تنظيمها:**

تجمع المصالح الخارجية للحماية المدنية في مستوى كل ولاية ضمن مديريةية تحتوي على (03)

**ثلاث مصالح:**

**(أ) - مصلحة الوقاية: مكلفة ب:**

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات

الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات.

- تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها.

- تبادر مجالات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

**(ب) - مصلحة الحماية العامة: مكلفة ب:**

- تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث / أو تأمر بإعدادها وتسهر على ضبطها باستمرار.

- تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.

- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار

- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها

**(ج) - مصلحة الإدارة والإمداد: مكلفة ب**

- تتولى التسيير غير الممركز للمسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية

- تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشات وتتولى صيانتها
  - تتابع وتتسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية
  - تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الصيانة
  - تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال
- ملاحظة:**

- يمكن أن تظم كل مصلحة حسب أهمية المهام المضطلع بها وخصوصية الولاية من مكاتب إلى أربعة مكاتب تحدد بواسطة قرار وزاري مشترك .
- كما يعتبر مدير الحماية المدنية في الولاية هو الأمر بصرف الإعتمادات المخولة إياه.

### المطلب الثالث: التعرف على المديرية الحماية المدنية بولاية تيسمسيلت

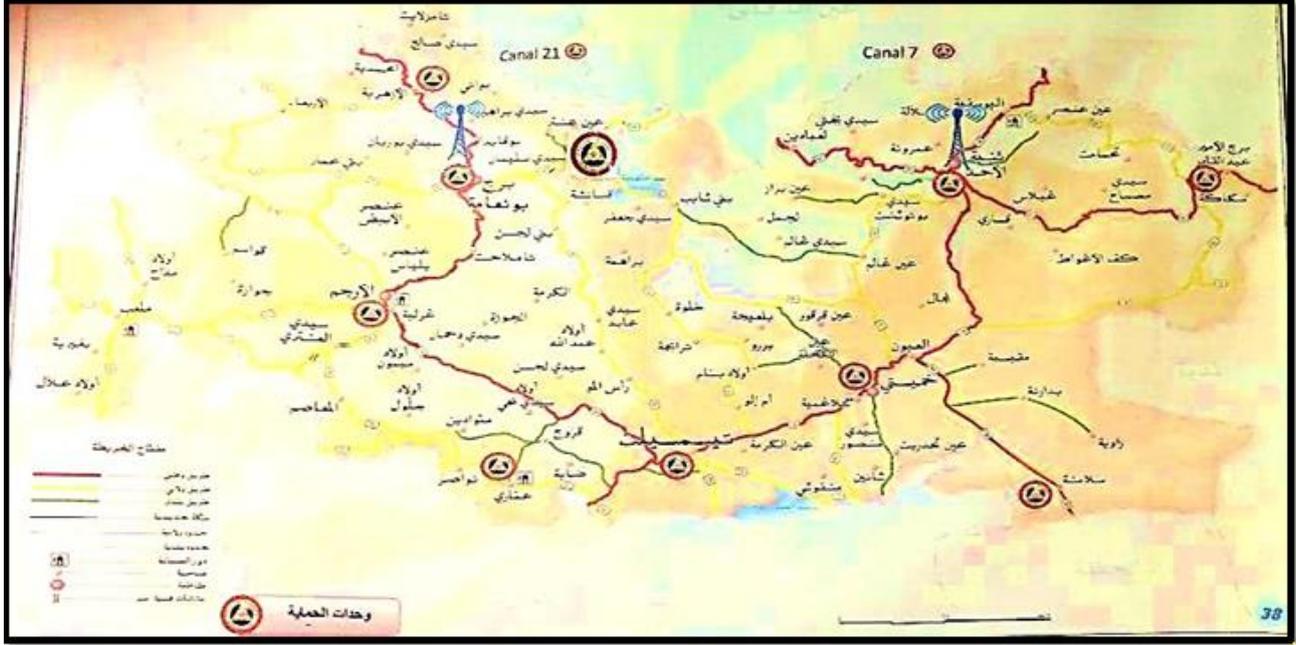
مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت هي جهاز الخاص برجال الاطفاء والدفاع المدني لولاية تيسمسيلت، لها مجموعة من الاعمال والمهام تضمن حماية الافراد والممتلكات وطبيعة والسهر على سير الحسن لمختلف المرافق العامة ومصادر الثروة الوطنية.

### اولا: موقع المديرية ومساحتها

#### 1- موقع المديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

تقع مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت بي حي 01 نوفمبر طريق الجزائر يحدها من الجهة الشمالية و الغربية مديرية محافظة الغابات و ثانوية مهري عبد الحميد ومن الجهة الشرقية: مجلس قضاء تيسمسيلت والجهة الجنوبية : مديرية البيئة. كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم : (01-02): موقع مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت



المصدر: الوثائق المقدمة من قبل مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

هذا الموقع استراتيجي مكنها من التعاون بين مختلف الادارات العمومية وخاصة لتحقيق اهدافها المتمثلة في الحد من المخاطر الكبرى عبر اقليم الولاية وانقاذ واسعاف الاشخاص والحفاظ على الممتلكات وخاصة الثروة الغابية التي تتمتع بها الولاية.

الشكل رقم : (02-02): موقع مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت عبر Google Maps

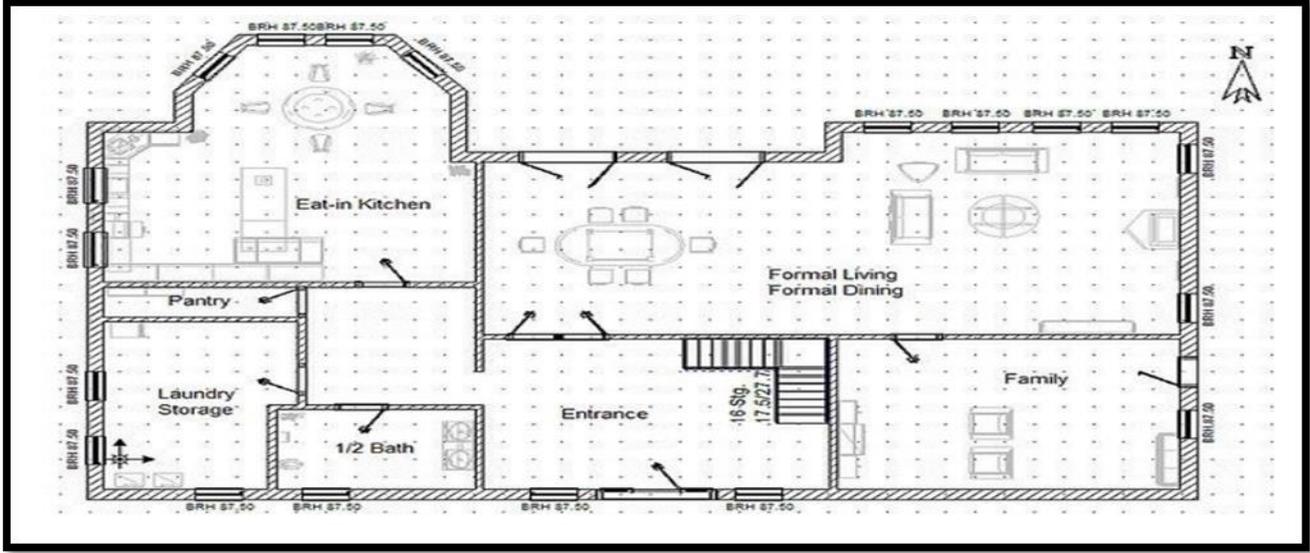


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على Google Maps

2- مساحتها:

- تقدر مساحتها ب 2136 متر مربع وبينما تقدر مساحة المبنية ب 843 متر مربع كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم : (02-03): مساحتها مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

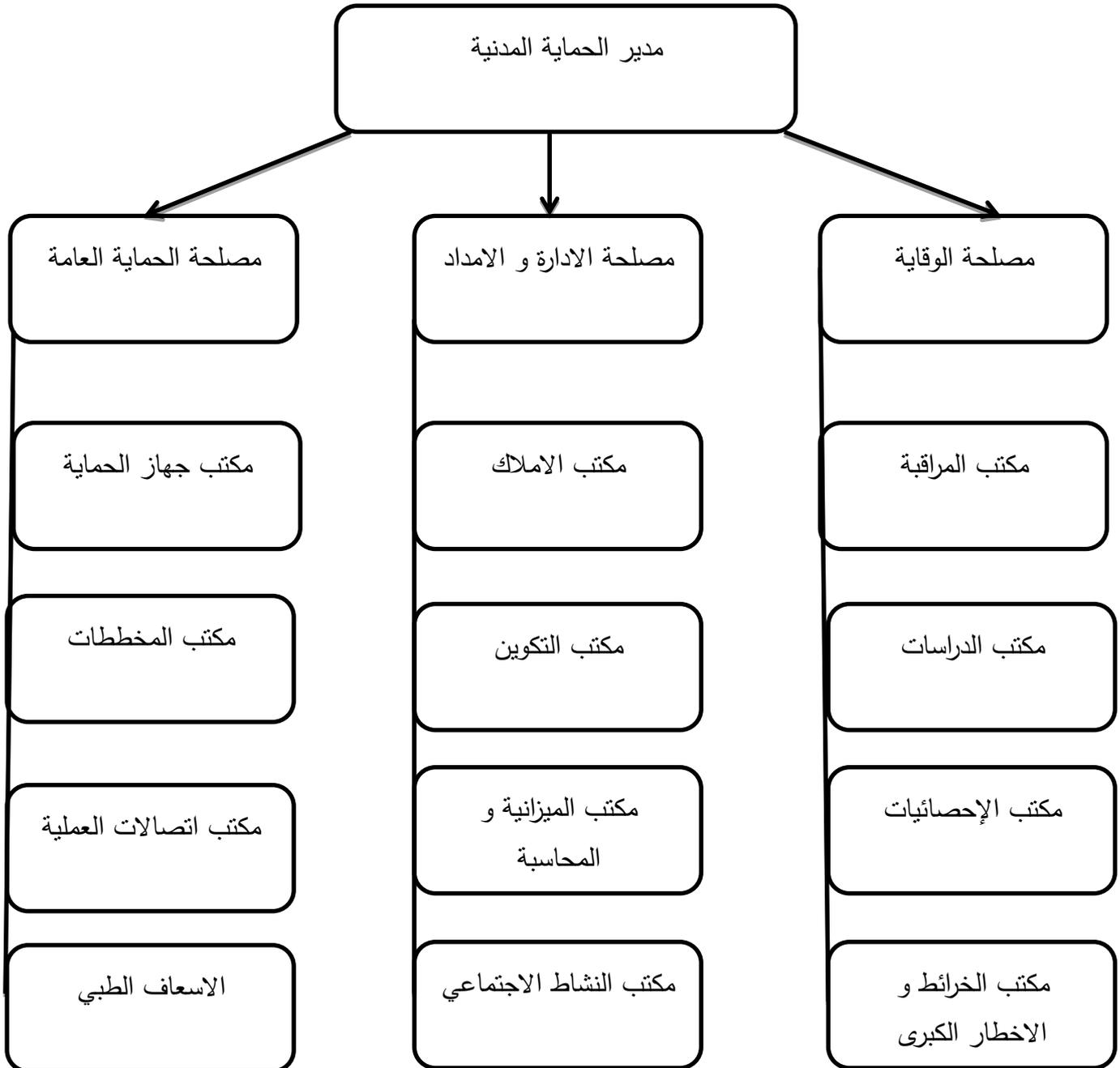


المصدر: الوثائق المقدمة من قبل مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الحماية المدنية بولاية تيسمسيلت

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الحماية المدنية بولاية تيسمسيلت بطابع هرمي يأتي في القمة المدير الولائي ثم المصالح التابعة له وع التنسيق مع مختلف الوحدات التدخل التابعة له عبر اقليم الولاية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (02-04): الهيكل التنظيمي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من قبل مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت

## المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت المعتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

لتنحقيق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت، المقدر عددهم 50 عون.

#### ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي، يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها الواقع للوصول إلى ما يجب أن يكون عليه هذه الظاهرة .

#### ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- المصدر الثاني: "ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة البحث وحصرت جميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من جزئين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للاعوان وهي على النحو التالي:

( جنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.)

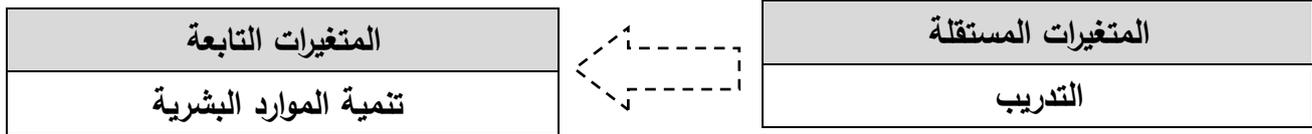
القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: التدريب ويحتوي على 10 فقرات.

ب- المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية ويحتوي على 11 فقرات.

و ليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحدد فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتمادا على دراسات سابقة.

الجدول رقم (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: يعد من أهم "مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".

- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم "لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".

- تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

و للتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02-02): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئة = ( أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس ) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي: منخفض، متوسط، جيد وفق

الجدول التالي :

جدول رقم (02-03): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدال} - \text{الحد الأدنى للبيدال}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$			

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ( cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (02-04): معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	10	0.752
المحور 02	11	0.845
المجموع	21	0.897

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.897)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 89% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في اجابتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا: صدق البناء الداخلي: يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02-05): الصدق التقاربي لتقارير حول القيم التنظيمية

المحور	الإحصائيات	تقارير حول: تدريب الموظفين	الدلالة الإحصائية
تنمية الموارد البشرية	معامل بيرسون	0.847**	
	مستوى الدلالة	.000	دالة إحصائية
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS وملحق رقم 03

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث علاقة طردية قوية، عند معنوية مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني أن المحور تحتوي على مستوى متوسط من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات. لان معظم الاختبارات البارامترية العينة كبيرا بما فيه الكفاية.

إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 30 يستخدم (اختبار كولمجروف - سمرنوف - smirnov-kolmogorov).

أما اذا كان حجم العينة أقل من 50 نستخدم (اختبار شبيرو-ويلك wilk-shapiro، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟) ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة اقل من 30 مفردة، وهو اختبار ضروري. لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا وكما ان حجم عينة الدراسة 50 فانه من الضروري استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف. ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02-06): اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف - سمرنوف

كولموجروف - سمرنوف			
التحليل	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
0.110	50	0.182	تدريب الموظفين
0.113	50	0.129	تنمية الموارد البشرية

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

بالنظر لمستوى الدلالة في العينات كانت ذات دلالة اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض الصفري بوجود توزيع اعتدالي في الدرجة الكلية للاستبانة، ونرفض الفرض البديل في عدم وجود توزيع اعتدالي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الباحثين المتحصل عليها.  
 أولاً: تحليل البيانات العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع الباحثين كما هو مبين في الجدول:

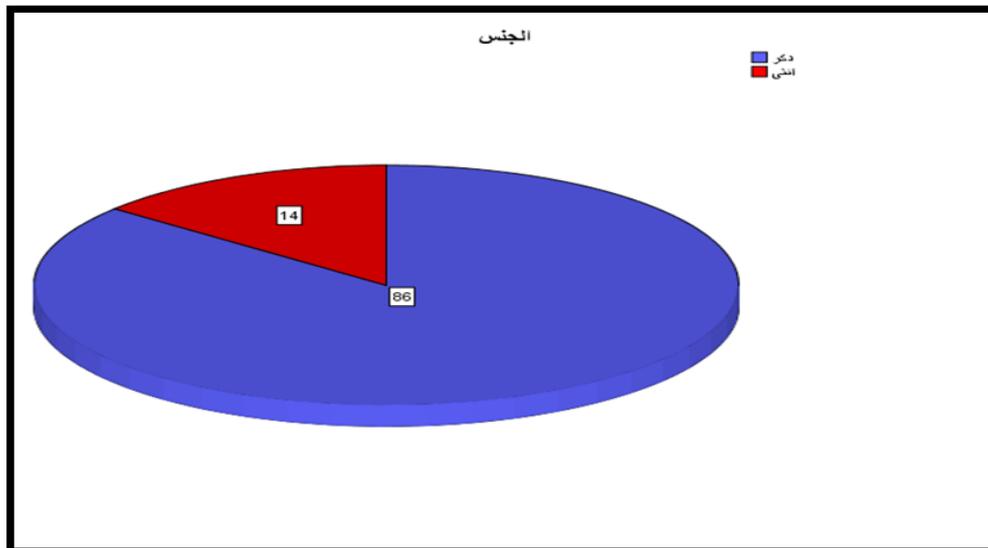
الجدول رقم (02-07): تحليل البيانات العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
43	86.0	الذكر	الجنس
7	14.0	الأنثى	
16	32.0	سنة 20-30	السن
8	16.0	سنة 31-40	
16	32.0	سنة 41-50	
10	20.0	أكثر من 51 سنة	
12	24.0	ثانوي	المستوى التعليمي
18	36.0	ليسانس	
20	40.0	ماستر	
6	12.0	سنوات 1-5	الخبرة المهنية
11	22.0	سنوات 6-10	
18	36.0	سنة 11-15	
15	30.0	أكثر من 16 سنة	
19	38.0	عون	الوظيفية
9	18.0	عريف	
9	18.0	رقيب	
10	20.0	ملازم	
3	6.0	ملازم اول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

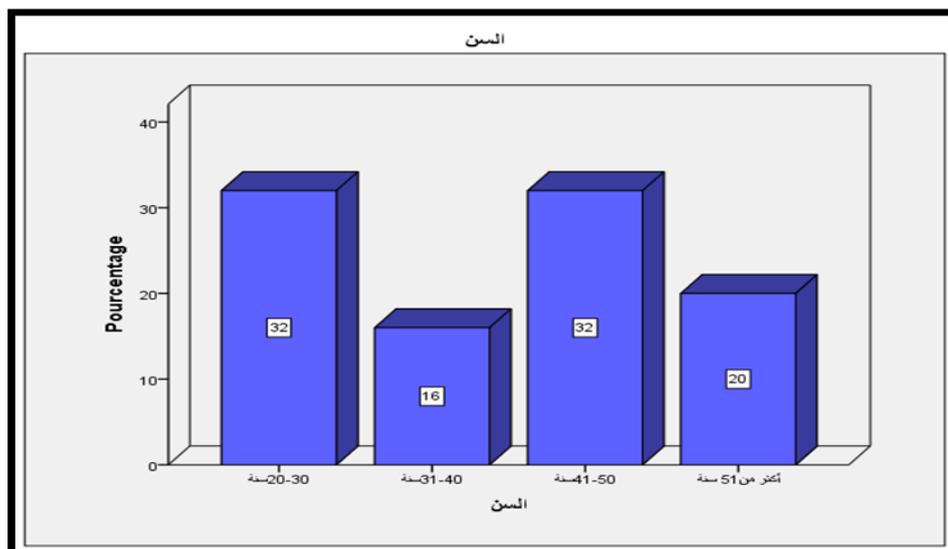
- 1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 43 عاملا يمثلون 86 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 14 منهم يمثلون نسبة 14% هم إناث  
الشكل رقم: ( 02-05 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سن: تدل النتائج على ان هناك تساوي بين الفئة العمرية (20-30 سنة) وفئة عمرية (41-50 سنة) بنسبة 32 %، ثم تأتي كل من الفئة (أكثر من 51 سنة) بنسبة 20% وبعدها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة 16 %، والممثلة في الشكل التالي :

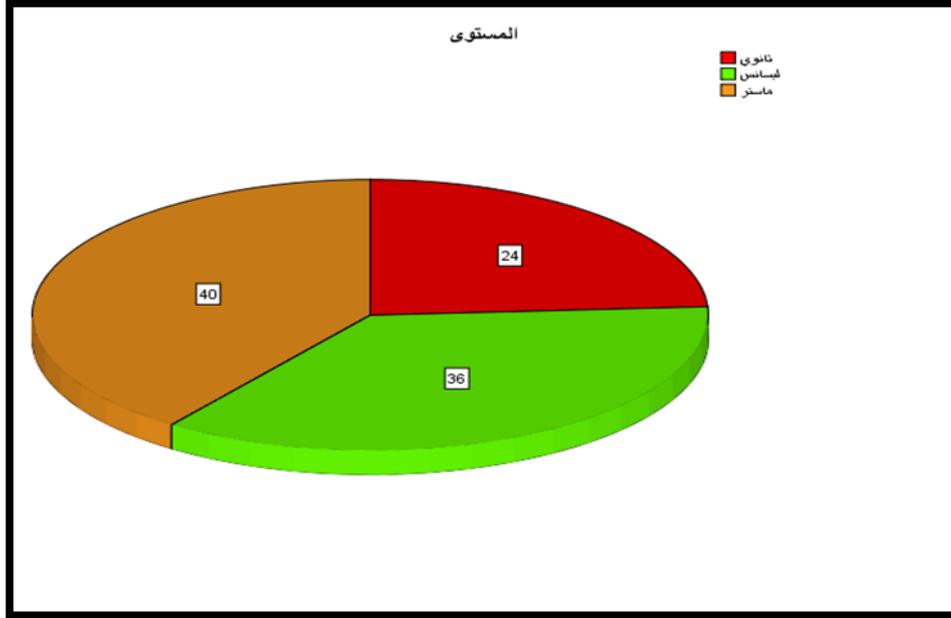
الشكل رقم: ( 02-06 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 10% بالنسبة للمؤهل ماستر وبعدها تأتي فئة مؤهل ليسانس بنسبة 36% وفي الاخير تأتي فئة المؤهل الثانوي بنسبة 24%، وهذا يدل على ان اغلبية افراد العينة يقومون بإتمام دراستهم من اجل الترقية في رتبهم حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

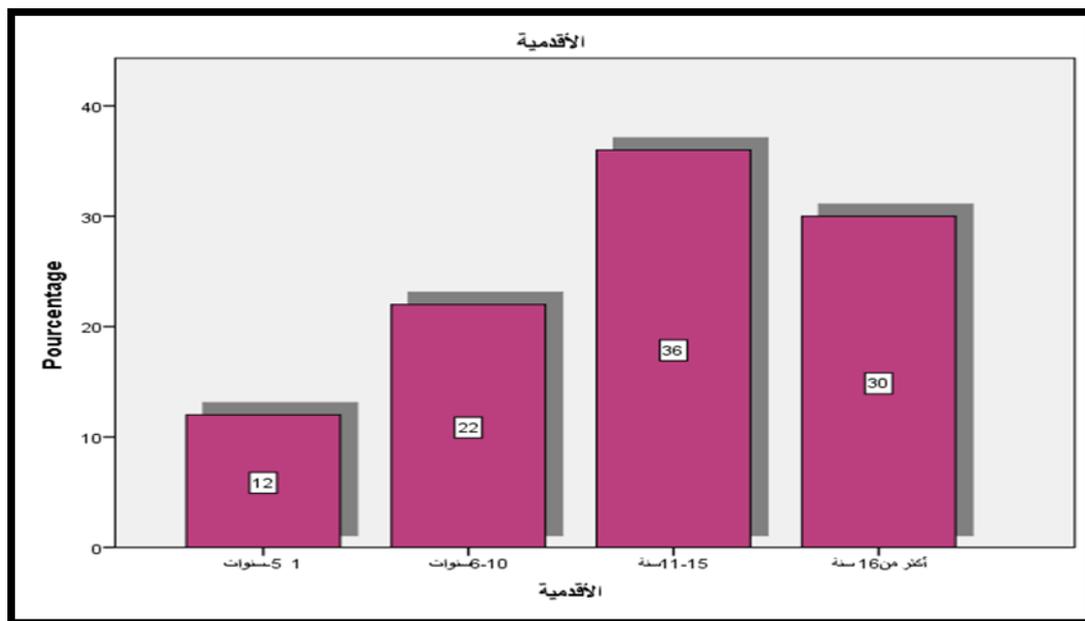
الشكل رقم: (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية: يتبين ان نسبة سنوات العمل (11-15 سنة) هي مرتفعة بنسبة 36%، ثم تلتها فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 30% وبعدها فئة اقل من (6-10 سنوات) بنسبة 22% وفي الاخير تأتي فئة (1-5 سنوات) حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية:

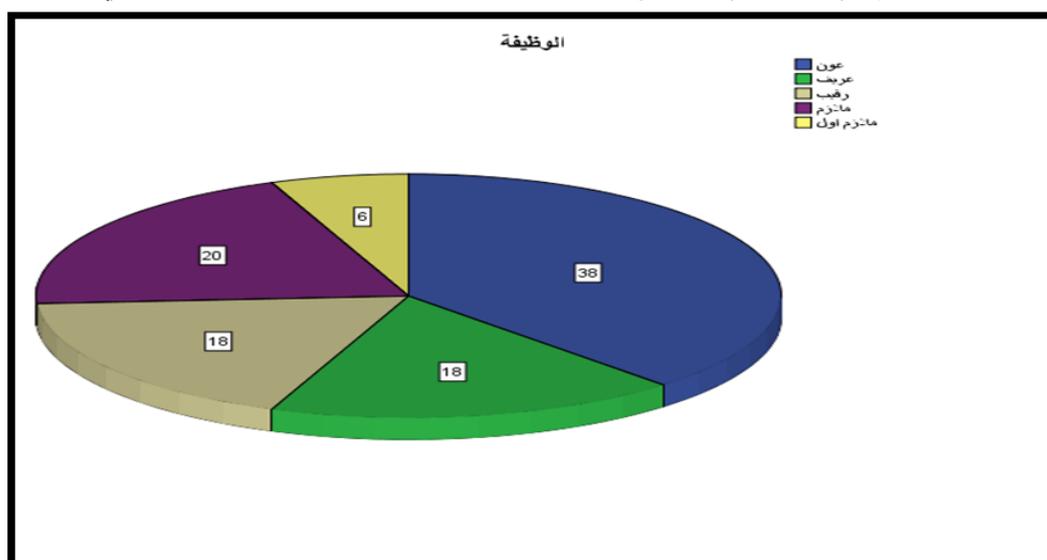


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5-

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: يتبين من خلال الجدول السابق يتضح ان فئة الاعوان هي الفئة الاكبر بنسبة 38% و تأتي بعدها فئة الاعوان ملازمين بنسبة 20%، تم فئتين بالتساوي عريف ورقيب بنسبة 18% وفي الاخير تأتي فئة ملازمين الاول بنسبة 6%، وحسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل محاور مجتمع العينة واختبار الفرضيات

اولا: تحليل البيانات مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد

على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: تدريب الموظفين

الجدول رقم (02-08): نتائج المحور الأول: تدريب الموظفين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	يوجد وحدة التدريب والوسائل والتجهيزات المناسبة في المديرية.	1	10	16	3	20	3.62	1.25	10	جيد
	التكرار	2	20	32	6	40				
02	يوجد موازنة كافية للتدريب وتأهيل الموظفين.	3	3	0	17	27	4.36	0.85	3	جيد
	التكرار	6	6	0	34	54				
03	يتم تدريبك على كيفية التعامل مع العميل.	1	1	6	21	21	4.20	0.88	4	جيد
	التكرار	2	2	12	42	42				
04	تستعين المديرية بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.	1	9	15	2	23	3.74	1.27	8	جيد
	التكرار	2	18	30	4	46				
05	يتم التدريب على التقنيات وتكنولوجيا.	00	8	7	18	17	3.88	1.06	6	جيد
	التكرار	0	16	14	36	34				
06	تقوم المديرية بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.	0	0	0	26	24	4.48	0.50	2	جيد
	التكرار	0	0	0	52	48				
07	يستطيع المتدرب تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب	0	12	12	9	17	3.62	1.19	9	جيد
	التكرار	0	24	24	18	34				
08	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء العمل.	0	0	0	14	36	4.72	0.45	1	جيد
	التكرار	0	0	0	28	72				
09	يفيد التدريب في التغلب على هذه الصعوبات	0	0	16	12	22	4.12	0.87	5	جيد
	التكرار	0	0	32	24	44				
10	تغير فترة التدريب كافية لا ستعاب معارف جديدة	0	11	4	17	18	3.84	1.14	7	جيد
	التكرار	0	22	8	34	36				
الدرجة كلية										جيد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال المحور تدريب الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.05) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن محور تدريب الموظفين جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (02-09): نتائج المحور الثاني :: تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
11	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	0	12	12	9	17	3.62	1.19	11	متوسط
	النسبة	0	24	24	18	34				
12	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الاداء	0	12	12	9	17	4.34	0.77	1	جيد
	النسبة	0	24	24	18	34				
13	يكيف التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة المؤسسة	1	4	6	20	19	4.04	1.00	2	جيد
	النسبة	2	8	12	40	38				
14	تمكن الافراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية تساهم	1	13	14	2	20	3.54	1.31	10	متوسط
	النسبة	2	26	28	4	40				
15	تساهم التطورات التكنولوجية في تسحين المورد البشري	4	5	6	18	17	3.78	1.25	7	جيد
	النسبة	8	10	12	36	34				
16	يوفر التدريب ضمانات للعيش الصحي	1	2	1	22	24	4.32	0.86	4	جيد
	النسبة	2	4	2	44	48				
17	يسعى المتدريب نحو تنمية قدرات ابتكار والابداع لدى الموظفين في المؤسسة	0	11	16	3	20	3.64	1.22	9	متوسط
	النسبة	0	22	32	6	40				
18	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	1	2	3	17	27	4.34	0.91	3	جيد
	النسبة	2	4	6	34	54				
19	التدريب المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية العامل عند أداء الوظيفة	1	1	6	21	21	4.20	0.88	5	جيد
	النسبة	2	2	12	42	42				
20	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التدريب	0	10	15	2	23	3.76	1.23	8	جيد
	النسبة	0	20	30	4	46				
21	التدريب المتواصل ينمي قدرات المورد البشري	1	4	6	20	19	4.04	1.00	6	جيد
	النسبة	2	8	12	40	3				
							3.96	1.06	جيد	
الدرجة كلية										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور تنمية الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.96) وانحراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن محور تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة.  
ثانياً: اختبار الفرضيات الدراسة

للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطتها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الدراسة:

$H_0$ : لا يوجد اثر التدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

$H_1$ : يوجد اثر التدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (02-10): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.958	1	15.958	121.816	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	6.288	48	0.131		
المجموع الكلي	22.246	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم (02-11): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية

معامل التحديد $R^2$	$0.72 \approx 0.717$
معامل الارتباط $r$	0.847
تقدير النموذج	$Y = -0.240 + 1.036X1 + ei$

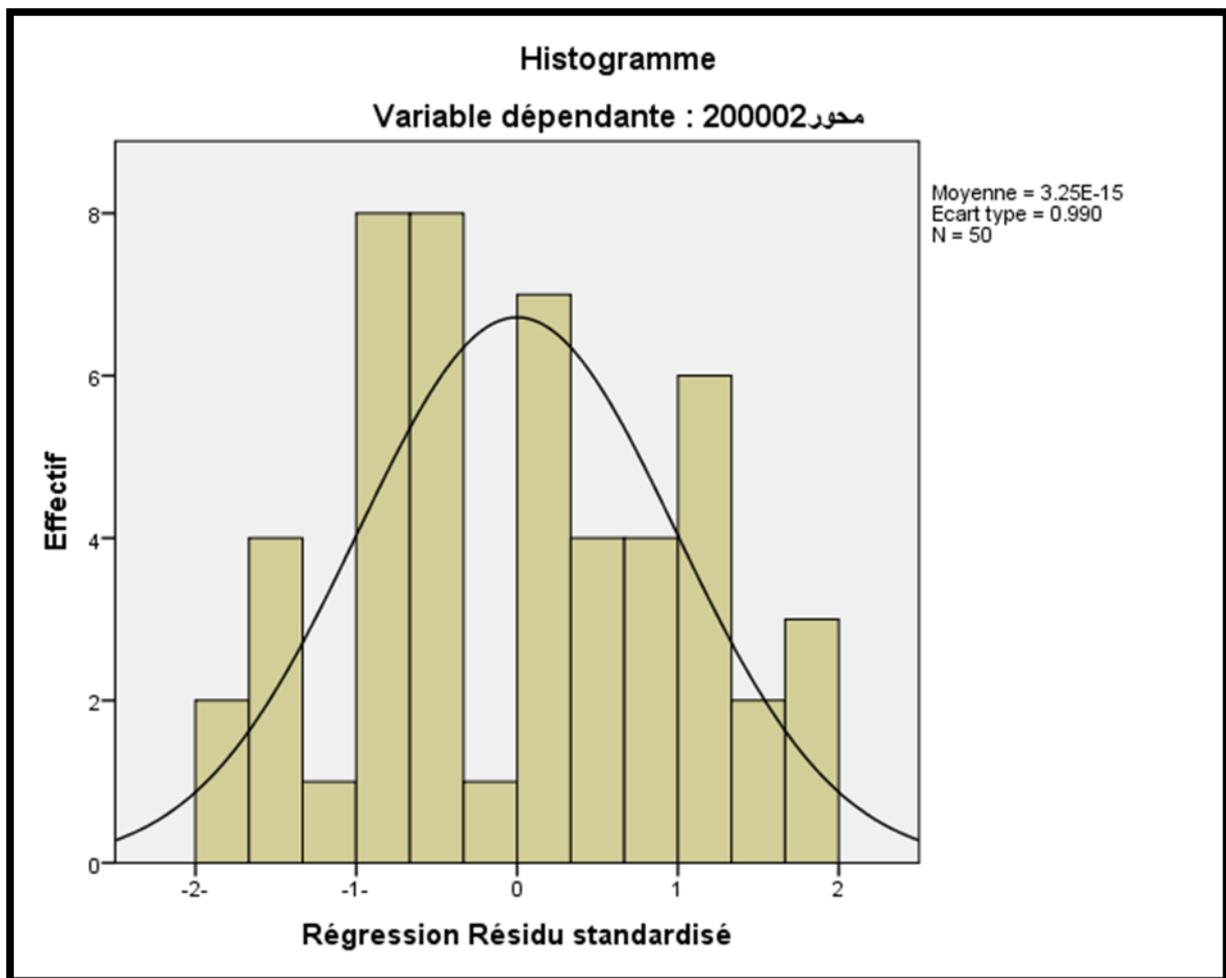
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور تنمية الموارد البشرية ككل تبلغ قيمته (84%) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين.

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.72) وهذا يعني أن 72% من التغيرات التي تحل على محور يفسرها تنمية الموارد البشرية محور التدريب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا قيمة F المحسوبة تقدر بـ (121.816)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

الشكل رقم (02-10): العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من مجال (-2,2) هذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تأكد على وجود فعالية التدريب على تنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة. من وجهة نظر موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت.

## خلاصة

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول، حيث أخذنا في دراستنا حالة مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت. أين قدمنا تعريف للمديرية العامة للحماية المدنية، ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح ودرسنا فيها القيادة الإدارية وأثرها على مدى فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت حيث قدمنا دراسة لعينة من أفراد المؤسسة والتي اعتمدنا فيها على الإستبانة التي تم توزيعها على موظفي المديرية، كما حاولنا تحليل الإستبانة للحصول على النتائج المطلوبة. وبعد جمع المعلومات و تحليلها بطرق علمية و منهجية مختلفة تم التوصل الى معرفة مدى فعالية التدريب في التنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وكان هذا بعد الاجابة على التساؤلات و العبارات التي قمنا بتوزيعها على افراد عينة الدراسة .

الختمة

### خاتمة

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفه حيوية وإستراتيجية في تسيير عجلة نشاط المؤسسة من خلال قدرات وكفاءات العنصر البشري الذي يعتبر جوهر المؤسسة، حيث أصبح يمثل ميزة تنافسية لدى المؤسسات وله من الأهمية ما يحتم الحفاظ عليه للتميز عن باقي المؤسسات وذلك من خلال تدريب الموارد البشرية وتحسين أداءها، فبذلك يصبح لدينا عمال ذوي كفاءة مهنية عالية ومسيريون لهم مستوى علمي رفيع ما يمكنهم من المساهمة بفعالية في تحريك نشاط المؤسسة والذي سيعود عليها بمردودية كبيرة وجودة عالية .

إذا تدريب الموارد البشرية يكتسي من الأهمية ما يجعله مرتبطا ومؤثرا في نمو المؤسسة والاقتصاد بصفة عامة ما يدفع إلى التركيز على التدريب لتحسين قدرات العمال وتطوير معارفهم العلمية والعملية. وبعدما تعمقنا في دراستنا ظهرت لنا جليا أهمية التدريب للموارد البشرية والمؤسسة معا، والذي يساهم في إثبات الوجود وإمكانية البقاء وسط تعقيدات المحيط، من منافسة وتطور تكنولوجي سريع، حيث يجب على المؤسسات مواكبة هذا التطور وذلك بتحسين القدرات والمعارف الفردية وكذا زيادة مردودية المؤسسة لمواكبة ومسايرة التطور التكنولوجي السريع الذي يعتبر تحديا كبيرا أمام المؤسسة التي تجتهد لسبقها بغية تحقيق تقدم في نشاطاتها واثبات وجودها في ظل المنافسة الشديدة.

كما أن عملية التخطيط للتدريب يجب أن تكون دقيقة ومتوافقة والاحتياجات التدريبية والتي يتم تحديدها مسبقا على أسس ومقاييس تبين حاجة الأفراد للتدريب، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المرتدة منهم من خلال أسلوب أداءهم للعمل، ليتم بعد ذلك إعداد البرنامج التدريبي الملائم والمناسب لسد النقص الحاصل لدى العمال وإكسابهم مهارات جديدة سواء فنية أو إدارية أو قيادية، وبعد القيام بكل هذه العمليات يتم تنفيذ البرنامج التدريبي.

ويجب إلا يكون تقييم الأداء ضيقا يركز فقط على مطابقة نوع التدريب والموضوع مع الوظيفة، دون متابعة التغير على المستوى المعرفي والمهني للمتدرب ودون تقييم معمق وعلمي الذي يسمح برؤية عيوب السياسة التدريبية والبرنامج المطبق، وذلك لتفادي اكبر عدد ممكن من الأخطاء التي قد تقع مستقبلا.

### أولا: نتائج الدراسة:

من خلال الجزء النظري تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته الخاصة بإدارة برنامج التدريب يمكن الإدارة من ملاءمة المتطلبات المحددة للتدريب مع الاحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة، وذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل: برامج التنمية وبرامج تقييم الأداء... الخ.
2. المعلومات التي توفرها الموارد البشرية عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر، كذلك تساعد في توفير المدخلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.

3. يلعب التدريب دور هاماً في تحقيق الابداع صقل المهارات و تحقيق الجودة الشاملة.
  4. يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ويكسبها صفة الثبات مما يحسن من سمعتها في المجتمع.
  5. التدريب يحقق مزايا للعاملين أنفسهم بحيث يكسب الفرد معرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج المؤسسة.
- أما من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت فقد توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:
1. يرى مسؤولي إدارة الموارد البشرية إن للتدريب أهمية بالغة بالنسبة للفرد من جهة حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف، ومن جهة أخرى للمؤسسة فهي تحقق من خلاله الأهداف التالية: تحسين الجودة، تحسين مستوى الأداء، معالجة مشكلة الغياب والتأخر... الخ.
  2. تهدف المديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت محل الدراسة من خلال عملية التدريبية إلى معرفة نقاط الضعف لدى الموظفين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهو ما يعد بالنسبة للمسؤولين مؤشراً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة هذا النقص.
  3. يرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء، وعليه فإنهم ينظرون إلى نظام تقييم الأداء بأنه الوسيلة الفعالة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
  4. وجود علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت وهذا ما اثبتته الدراسة الميدانية
- ثانياً: الاقتراحات: بعد تعريفنا على نتائج دراسة يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات:**
1. تكثيف الدورات والتدريبية وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي. أي ضرورة الربط والتنسيق الجانب المادي والتكنولوجي لضمان قيام نظام المعلومات بوظائف على أحسن ما يرام لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.
  2. اقتناء برامج جاهزة حديثة تجعل نظام معلومات الموارد البشرية أكثر فعالية.
  3. بناء قاعدة بيانات خاصة بالتدريب على الحاسب الآلي، حيث أنها تؤدي إلى الدقة في تنفيذ الأعمال وتحسين أداء الفرد. وتقلل تكلفة التشغيل وتحفظ المستندات من الضياع.
  4. إشراك المؤسسة في دورات تدريبية عبر شبكة الانترنت، تسمح للعاملين بزيادة معارفهم ومهاراتهم خاصة الإبداعية منها.
  5. ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن من قبل المؤسسة لتلبية حاجات الموظفين والتجاوب مع الشكاوى المقدمة من طرفهم لكسب رضاهم بهدف تحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل.

6. تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في مجال التدريب وفي تصميم البرامج التدريبية.

7. الاستفادة من خبرات الدول في هذا المجال

ثالثاً: آفاق الدراسة: لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية :

1. دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
2. دور الاتصال في تنشيط النظام التدريبي في المؤسسة الاقتصادية
3. دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الناشئة والمصغرة.

قائمة

المصادر و المراجع

### قائمة المراجع:

#### اولا: الكتب و المجلدات.

1. محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1993
2. قرزيز محمود، يحيايوي مريم، التدريب الفعال وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، أفكار وآفاق، مجلد9، العدد1، 2021 .
3. المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
4. عبد الكريم أحمد جميل، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016.
5. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004،
6. مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية الهندرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، شارع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2022،
7. محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر 2009،
8. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،

#### ثانيا : المجلات و المقالات

9. بن عروس محمد، طبيبي عمار، دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، مجلد3، العدد1، 2021.
10. عمر حمزة زواوي وآخرون، أثر التدريب في تنمية الموارد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-métal"، مجلة معيد العلوم الاقتصادية، مجلد22، العدد1، 2019
11. بدرجة رمزي وآخرون، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد1، 2019،
12. بن ندير نصر الدين وآخرون، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مجلد3، عدد1، 2015
13. هشام بوخاري وآخرون، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد8، 2017، دار التل للطباعة، البليدة الجزائر
14. بن عيش عمار " التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات" مجلة العلوم الانسانية ، العدد 28/27، نوفمبر 2012،
15. طاهر محمد علي ، نسرين موسى احمد "اثر التدريب الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم"، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، مجلد 02 العدد 02 جوان 2020، خرطوم.

16. الداوي الشيخ" تحليل اثر التدريب و التحفيز على التنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر 2008

### ثالثا : المذكرات و الاطروحات

17. جري عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017\_2018.

18. عليقي عبير، التدريب وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.

19. علة مراد، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، تنمية وتطوير الموارد البشرية لسنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر.

### رابعا : المواقع الإلكترونية

20. منتدى الموارد البشرية، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، 2016/08/03، على الموقع: <https://hrdiscussion.com>

### خامسا : المراسيم و القوانين

21. المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم

22. المرسوم رقم 91/503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بواسطة المرسوم 93-147 المؤرخ في 22 جوان

23. <https://www.protectioncivile.dz/arabe/?controller=article&action=contenu&ida=3&idr=1> الامر المتعلق بتنظيم و تعريف بمهام مصالح المديرية العامة للحماية المدنية 01 جوان 1992

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت .  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التسيير .  
تخصص: ادارة اعمال

## استمارة الاستبيان

اختي الكريمة... اخي الكريم.

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان مدى فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية تيسمسيلت ، قمنا بإعداد هذا الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن تتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ

د. صفا محمد

الطالبة:

- بوشنافة مخطر

- باية محمد

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الاول:

- بيانات عامة:

يرجى وضع اشارة (x) التي تنطبق عليك:

1.الجنس: ذكر  أنثى

2.السن: 20-30سنة  31-40سنة

41 -50سنة  أكثر من  سنة

3.المستوى التعليمي: ثانوي  انا  انا

4.المسمى الوظيفي: عون  رقيب

ملازم  ملازم

5.سنوات الخبرة: 1-5سنوات  6-10سنوات

11-15سنة  أكثر من 16سنة

المحور الثاني: تدريب الموظفين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					يوجد وحدة التدريب والوسائل والتجهيزات المناسبة في المديرية.	1
					يوجد موازنة كافية للتدريب وتأهيل الموظفين.	2
					يتم تدريبك على كيفية التعامل مع العميل.	3
					تستعين المديرية بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.	4
					يتم التدريب على التقنيات وتكنولوجيا.	5
					تقوم المديرية بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.	6
					يستطيع المتدرب تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب	7
					يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء العمل.	8
					يفيد التدريب في التغلب على هذه الصعوبات	09
					تغير فترة التدريب كافية لا ستعاب معارف جديدة	10

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					يحسن التدريب الوظائف من حيث مكونتها	11
					تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الاداء	12
					يكيف التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة المؤسسة	13
					تمكن الافراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	14
					تساهم التطورات التكنولوجية في تسين المورد البشري	15
					يوفر التدريب ضمانات للعيش الصحي	16
					يسعى المتدريب نحو تنمية قدرات ابتكار والابداع لدى الموظفين في المؤسسة	17
					يحسن التدريب الوظائف من حيث مكونتها	18
					التدريب المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية العامل عند أداء الوظيفة	19
					يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التدريب	20
					التدريب المتواصل ينمي قدرات المورد البشري	21

شكرا لكم على تعاونكم

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.752	10

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.845	11

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.897	21

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

**Corrélations**

	تدريب الموظفين	تنمية الموارد البشرية
تدريب الموظفين	1	.847**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50
تنمية الموارد البشرية	.847**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	50	50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تدريب الموظفين	.110	50	.182	.959	50	.080
تنمية الموارد البشرية	.113	50	.129	.957	50	.067

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): تحليل البيانات مجتمع العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	43	86.0	86.0	86.0
Valide انثى	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	24.0	24.0	24.0
Valide ليسانس	18	36.0	36.0	60.0
ماستر	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون	19	38.0	38.0	38.0
عريف	9	18.0	18.0	56.0
Valide رقيب	9	18.0	18.0	74.0
ملازم	10	20.0	20.0	94.0
ملازم اول	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 20-30	16	32.0	32.0	32.0
سنة 31-40	8	16.0	16.0	48.0
Valide سنة 41-50	16	32.0	32.0	80.0
أكثر من 51 سنة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 1-5	6	12.0	12.0	12.0
سنوات 6-10	11	22.0	22.0	34.0
Valide سنة 11-15	18	36.0	36.0	70.0
أكثر من 16 سنة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	يوجد وحدة التدريب والوسائل والتجهيزات المناسبة في المديرية	يوجد موازنة كافية للتدريب وتأهيل الموظفين	يتم تدريبك على كيفية التعامل مع العميل	تستعين المديرية بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين
N Valide	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.6200	4.3600	4.2000	3.7400
Ecart-type	1.25990	.85141	.88063	1.27471

Statistiques

	يتم التدريب على التقنيات ..وتكنولوجيا	تقوم المديرية بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية	يستطيع المتدرب تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء العمل
N Valide	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.8800	4.4800	3.6200	4.7200
Ecart-type	1.06215	.50467	1.19335	.45356

Statistiques

		يفيد التدريب في التغلب على هذه الصعوبات	تغير فترة التدريب كافية لا ستعاب معارف جديدة	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الاداء
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.1200	3.8400	3.6200	4.3400
Ecart-type		.87225	1.14927	1.19335	.77222

Statistiques

		يكيف التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة المؤسسة	تمكن الافراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	تساهم التطورات التكنولوجية في تسين المورد البشري	يوفر التدريب ضمانات (للعيش الصحي)
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.0400	3.5400	3.7800	4.3200
Ecart-type		1.00934	1.31258	1.25014	.86756

Statistiques

		يسعى المتدرب نحو تنمية قدرات ابتكار والابداع لدى الموظفين في المؤسسة	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	التدريب المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية العامل عند أداء الوظيفة	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التدريب
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.6400	4.3400	4.2000	3.7600
Ecart-type		1.22491	.91718	.88063	1.23817

Statistiques

		التدريب المتواصل ينمي قدرات المورد البشري
N	Valide	50
	Manquante	0
Moyenne		4.0400
Ecart-type		1.00934

يوجد وحدة التدريب والوسائل والتجهيزات المناسبة في المديرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	10	20.0	20.0	22.0
محاييد	16	32.0	32.0	54.0
موافق	3	6.0	6.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يوجد موازنة كافية للتدريب وتأهيل الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6.0	6.0	6.0
محاييد	3	6.0	6.0	12.0
موافق	17	34.0	34.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتم تدريبك على كيفية التعامل مع العميل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	1	2.0	2.0	4.0
محاييد	6	12.0	12.0	16.0
موافق	21	42.0	42.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تستعين المديرية بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	9	18.0	18.0	20.0
محاييد	15	30.0	30.0	50.0
موافق	2	4.0	4.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتم التدريب على التقنيات وتكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
محاييد	7	14.0	14.0	30.0
موافق	18	36.0	36.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تقوم المديرية بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	52.0	52.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يستطيع المتدرب تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	24.0	24.0	24.0
محاييد	12	24.0	24.0	48.0
موافق	9	18.0	18.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	28.0	28.0	28.0
موافق بشدة	36	72.0	72.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يفيد التدريب في التغلب على هذه الصعوبات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	16	32.0	32.0	32.0
موافق	12	24.0	24.0	56.0
موافق بشدة	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تغير فترة التدريب كافية لا ستعاب معارف جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	22.0	22.0	22.0
محايد	4	8.0	8.0	30.0
موافق	17	34.0	34.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	24.0	24.0	24.0
محايد	12	24.0	24.0	48.0
موافق	9	18.0	18.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الاداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
موافق	21	42.0	42.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

كيف التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	6	12.0	12.0	22.0
موافق	20	40.0	40.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمكن الافراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	13	26.0	26.0	28.0
محايد	14	28.0	28.0	56.0
موافق	2	4.0	4.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تساهم التطورات التكنولوجية في تسين المورد البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	5	10.0	10.0	18.0
محايد	6	12.0	12.0	30.0
موافق	18	36.0	36.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يوفر التدريب ضمانات للعيش الصحي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
محايد	1	2.0	2.0	8.0
موافق	22	44.0	44.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يسعى المتدرب نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	22.0	22.0	22.0
محايد	16	32.0	32.0	54.0
موافق	3	6.0	6.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
محايد	3	6.0	6.0	12.0
موافق	17	34.0	34.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية العامل عند أداء الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	1	2.0	2.0	4.0
محايد	6	12.0	12.0	16.0
موافق	21	42.0	42.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
محايد	15	30.0	30.0	50.0
موافق	2	4.0	4.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب المتواصل ينمي قدرات المورد البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	6	12.0	12.0	22.0
موافق	20	40.0	40.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تدريب الموظفين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante: تنمية الموارد البشرية:

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.847 <sup>a</sup>	.717	.711	.36194

a. Valeurs prédites:(constantes), تدريب الموظفين

b. Variable dépendante: تنمية الموارد البشرية:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15.958	1	15.958	121.816	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.288	48	.131		
Total	22.246	49			

a. Variable dépendante: تنمية الموارد البشرية:

b. Valeurs prédites:(constantes), تدريب الموظفين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.240-	.384		-.623-	.536
تدريب الموظفين	1.036	.094	.847	11.037	.000

a. Variable dépendante: تنمية الموارد البشرية:

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2474	4.8380	3.9655	.57068	50
Résidu	-.60528-	.66553	.00000	.35823	50
Erreur Prévision	-3.011-	1.529	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.672-	1.839	.000	.990	50

a. Variable dépendante: تنمية الموارد البشرية:

ملحق رقم (08) استمارة صدق المحكمين

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير . تخصص: ادارة اعمال

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
تيارت . جامعة ابن خلدون .	شريف محمد	01
تيارت . جامعة ابن خلدون .	قوادرية رشيد	02
تيارت . جامعة ابن خلدون .	عابد علي	03

## المخلص:

تعد الموارد البشرية العصب الحقيقي للمنظمات، حيث نجد أن لهذه الأخيرة قسم خاص بالموارد البشرية يتولى مهمة تقييم وتطوير أداء الموظفين والسعي نحو رفع كفاءتهم بالشكل الذي يعزز قدرات المنظمة ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ونجد أن عملية تنمية الموارد البشرية نمتاز بالتطور والاستمرارية هادفة لرفع كفاءة الموظفين العاملين، وذلك من خلال تدريبهم ترفع القدرات وتحسين المهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية قد خلصت الدراسة إلى ضرورة استفادة المنظمات الجزائرية من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية واستخدام قدر الإمكان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في مجال التعلم و التدريب.

**الكلمات مفتاحية:** الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية التدريب، المنظمات الجزائرية.

## Abstract:

Human resources are the true nerve of organizations, Where we find that the latter has a human resources department to assess and develop the performance of employees and strive to raise their efficiency in a way that enhances the capabilities of the organization and can achieve a competitive advantage, We find that the process of human resources development is characterized by development and continuity aimed at raising the efficiency of working staff, Through training to raise capacity and improve their skills and invest in a way that raises the production process. The study concluded that Algerian organizations should benefit from pilot experiences in the field of human resource development and use as much as possible new information and communication technologies in the field of learning and training.

**Keywords:** Human Resources; Human Resource Development, Training: Algerian Organizations