

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع



رقم التسجيل: .....

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

# التدريب و علاقته بتنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأنظمة النسيجية SOFACT

- تيممها -

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

أم الرتم نور الدين

➤ بناي الزهرة

➤ زدك زهرة

السنة الجامعية: 2015/2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

شكر وتقدير

قال تعالى ( ..... ولنر. شكرتم لأزيدنكم ..... )

ربير لك الشكر حتر ترضا ولك الشكر إذا رضيت عدد خلقك ومداد كلماتك وزينة  
عرشك ورضا نفسك وعظيم عرشك.

أسمر عبارة الشكر والتقدير وأرقى معاني الامتنان. نسديها لأستاذنا المحترم "أم الريم  
نور الدين". الذي لم يتخل علينا بنصائحه الغالية في كل خطوة خطونها بانجاز هذا  
العمل الدراسي.

كما تتقدم بمائق الشكر والتقدير إلى أساتذة علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية وخاصة  
الأستاذ الذي لم يتخل علينا بنصائحه "بوشارب خالد" ما لا ننسى جميع مر. ساعدنا في  
انجاز هذا العمل ومدنا مر. قريب أو مر. بعيد.

إلى كل مر. أراد لنا النجاح والإفلاح وهذا ياذنه تعالى إلى كل هؤلاء مع فائق الشكر  
والتقدير والاحترام.

والى اللذين ساعدونا في انجاز هذه المذكرة خاصة مكتبة الونشريس.  
لهم كل الشكر والتقدير والاحترام.



# إهداء

قال الله تعالى (وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

اهدي ثمرات جهدي إلى كل من غرس الغرس و سقاه ليعيش، إلى صاحبة العطاء الواصل و العبد الطاهر، سيدة الدنيا انجبتني بقدسية لاهديها كلمات مذكرتني و ثمرات مشواري الدراسي امي الغالية رقية .

إلى من فرش الأرض زهورا ووضع عليها بساطا و زرع في قلبي بذور العلم و لم يبخل علي بعطائه اللامتناهي ، إلى من يعجز اللسان عن وصفه إلى من اضاء لي الكون بحبه إلا في رضاه، إلى من وهبني اسمه و رعايني ودارعة الحياة من أجل توفيقتي في دراستي أبي الغالي محمد.

كما اهدي هذا العمل إلى كل افراد عائلتي اخوتي عثمان، نور الدين، بلال عبد الرحمن، عبد القادر.

إلى اخوتي: حورية، فاطمة، خديجة، امينة.

إلى ازواج اخواتي: الطيب ، مراد، عبد القادر

إلى زوجات اخوتي: مريم، فضيلة، و الطاكيت الصغار: إكرام، الهام، جنى ملك الرحمن، رحيل، محمد، وسام، حسام الدين

المة عمتي الغالية خيرة، فاطمة و بناتها.

إلى عمي الغالي محمد و زوجته فاطمة و بناتهم زهية، شهر زاد، صبرينة، لبنة، سلسيل و احمد عبد الغني .

و كل الأهل و الأقارب.

إلى كل الصديقات: حورية، مازوري، عائشة، أ

سما، فتية، همام، سهام، مليكة، سعدية، نعيمة، سامية و الصديقة التي قاسمتني هذا العمل زهرة زك.

و إلى الذين ساعدوني في كتابة هذه

المذكرة: حمزة، سفيان، فريد، علي، وليد، صديق و الأي كل اساتذة و طلبة علم اجتماع و تنمية و تسيير الموارد البشرية خاصة استاذ المحترم الذي اكن له فائق الاحترام و التقدير ام الريم نور

# إهداء

إلى اغلي وردة في العالم استنشقت عطرها الزكي صباحا ومساء إلى من  
تعضني تحت رقة جناحها إلى اجمل وسادة في الدنيا تنعم بها خدائي في  
كل مساء حيث يرتعني النعاس أن اخذ إلى بر امانها جميل أن يغرد هذا  
الطير تحت مملكة أمه..... أنها الأم التي يغفل الكثير على إدراك

نعيمها هذه الكلمة القليل من يعرفه جليل معانيها

كما اهدي ثمرة نجاحي وكفاحي إلى أبي العنون الذي تعلمت منه كيف  
يولد الصبر ويصبح دواء ويلسم للقلوب والى سندي في هذه الحياة اخوتي  
بوعلام، الطاهر، محمد، الحاج، واخواتي: خيرة خديجة، زهية.

والى اختي عربية التي ترقد تحت الثرى دعائي لها ن يتغمدها رب العزة  
والى نساء اخوتي أم الخير وام كلثوم والى ابنتها الغالي علينا رامي انس.  
والى كل من يحمل لقب: ذك، بغدادلي، غزار.

والى اخوالي وخطاتي وابنائهم وعمي واولاده وعمتي واولاد عمتي  
والى التي احمل اسمها الغالي على قلبي زوجة عمي متمنية لها الشفاء العاجل  
والى من كانت سندي في انجاز هذه المذكرة "بناني الزهرة"

والى صديقاتي دربي في الحياة: عائشة سهرام: مازوري

حورية، سعدة، سعيدة، زهرة، خديجة، فاطمة، امينة، امينة، فتية.

والى كل من يعرفه الزهراء الندية برقة قلبها وعطفه

حنانها والى كل من ساعدني في من قريب

أو بعيد

زك زهرة  
زك زهرة

قائمة الجداول والأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	أسس المقارنة بين التدريب، التعليم والتكوين	01
17	المقارنة بين التدريب والتطوير	02
30	الفرق بين المداخل النظرية الثلاثة	03
74	الفئات السوسيو مهنية	04
77	حجم العينة المختارة لكل الفئات السوسيو مهنية	05
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
79	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية	08
80	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	09
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10
82	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	11
90	تلقي العامل لتدريب على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة	12
91	حصول العامل على معلومات ومعارف جديدة تزيد من قدراته ومهاراته	13
92	تلائم مهارات وكفاءات العامل مع الوظيفة	14
93	رضا العامل عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	15
94	موافقة العامل على البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة	16
94	تحرر العامل من أساليب العمل التقليدية	17
95	تناسب التخصص مع التدريب الذي تلقاه العامل	18
96	الأسلوب التدريبي الواضح الذي يتبعه المؤسسة	19
97	البرامج التدريبية المقدمة وتحقيق أهداف المورد	20
98	اهتمام الجهة المشرفة على متابعة التدريب	21
98	حاجة العامل إلى فترة تدريبية جديدة	22
99	خاص بالرضا ووضوح الأسلوب التدريبي	23

100	خاص بالجهة المشرفة وتمكّن المدرّب في إيصال المعلومات	24
101	لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية	25
102	توافق الدورات التدريبية مع التخصصّ الوظيفي للعامل	26
103	تخصيص المؤسسة ميزانية لعملية التدريب	27
104	تمكّن المدرّب من إيصال المعلومات للعامل	28
105	تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المتقدمين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية	29
106	الأخصائيين المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية	30
107	نقص أداء العامل	31
108	أهم المعوقات التي تقف في وجه زيادة الإنتاجية للعامل	32
109	التدريب الذي تلقاه العامل يتماشى مع الاحتياجات التدريبية	33

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	نظرية النظم	01
64	علاقة التأثير بين تنمية الموارد البشرية والموارد المستديمة	02

الله أكبر



## ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة

الأغذية النسيجية بولاية تيسمسيلت، حيث تهدف من خلالها إلى جملة من الأهداف:

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتدريب في المؤسسة محل الدراسة
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية
- محاولة التعرف على أساليب التدريب المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة
- محاولة التعرف على مدى أبعاد وتنمية الموارد البشرية
- إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف العامل وأهداف التنظيم على حد سواء.

إذا تبلورت الإشكالية الحثيثة حول تساؤل مركزي مفاده: **ما طبيعة العلاقة القائمة بين التدريب**

**وتنمية الموارد البشرية؟**

وتساؤلين فرعيين مفادهما:

- هل تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية؟
  - كيف تساهم الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء المورد البشري؟
- توجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، فمن أجل البرهنة على الفرضية العامة قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين مفادهما:

- تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية.
  - يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشرية
- ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى أن الدراسة الراهنة ومن خلال الجانب النظري والامبريقي تم استخلاص مفهوم إجرائي للمتغيرين التدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب هو بأنه تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات و تنمية القدرات التي يحتاجها لرفع كفاءة وزيادة إنتاجية المؤسسة.

وتنمية الموارد البشرية هي محاولة تنظيم تلك الصفات الايجابية لدى الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعارف) ودعمها وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبتغيها.

وفي بداية الفصل أشرنا إلى مجموعة من النظريات والدراسات السابقة المؤشرة للتدريب و تنمية الموارد البشرية، وفيما يخص متغير التدريب فقد تضمن مجموعة من العناصر تمثلت في تحديد أهمية وأهداف التدريب كونه وسيلة مهمة في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها فهو يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع من روحهم المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، مجالات التدريب، أهمية التدريب وأهدافه، مزايا التدريب وعمقاته.

أمّا المتغير المستقل والمتمحور حول تنمية الموارد البشرية فقد ضمّ مجموعة من العناصر تمحورت حول أهميته [اعتبارها من أبرز المتغيرات السلوكية، وأهم عامل في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها، وزيادة إنتاجيتها، وأهدافها وخصائصها ونتائجها.

ومن خلال هذه العناصر نأمل بأننا غطينا جانباً معرفياً حول هذا الموضوع ولو بجزء قليل. أمّا فيما يخص الإطار المنهجي للدراسة فتضمنت مجالات الدراسة المنهج الوصفي على اعتباره الأنسب لهذه الدراسة التي نسعى من خلالها إلى وصف وتحليل جوانب المتغيرين وعلاقة الأول بالثانية،

واعتمدت الدراسة الراهنة على العينة العشوائية الطيفية لأننا كنا نهدف إلى معرفة الأفراد الذين استفادوا من التدريب دون غيرهم، وذلك لأنهم مقسمون على ثلاث فئات سوسيو مهنية إطارات، تحكّم، تنفيذ.

أمّا فيما يخص تقنيات جمع البيانات اعتمدنا على المقابلة بالإضافة إلى الاعتماد على الاستمارة والملاحظة.

وفي النهاية أسفرت الدراسة الراهنة على النتائج التالية:

— تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية.

– يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشرية.

وفي الأخير توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة عامة مفادها :

توجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.



## مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة التي عرفها العالم و التي اشتدت فيها المنافسة عملت المنظمات الحديثة على الاهتمام بمواردها البشرية و تحفيزها حيث يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية والحاحا بالنسبة للاستراتيجيين و الممارسين و الإداريين على مستوى المجتمعات و المؤسسات الادارية ففي السابق كانت المصادر طبيعية أهم مكونات ثروة الأمم و أهم موجودات المؤسسة و بعد ذلك أصبح رأس المال البشري الذي يعد من أهم مكونات الثروات في المجتمع، لهذا فالاهتمام بحسن اختيار هذه الموارد واستغلالها بشكل جيد يستلهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نموها، و هذا يتطلب تدريب عمالها و تطوير قدراتهم و تعزيزها، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة و الكفاءة.

كما تعد تنمية الموارد البشرية وسيلة تمد الانسان بمعارف و معلومات و نظريات و مبادئ و قيم تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، كما اكدت على ضرورة تعدد الوسائل و الاساليب لعملية تنمية الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي في العملية الانتاجية و برز هذا من خلال اهتمام الكبير بمورد البشري و الالحاح على اهميته لانه من الموضوعات بالغة الأهمية.

و نظرا لاهمية موضع التدريب سنحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية من خلال ربط ما هو نظري بما هو ميداني في الواقع الاقتصادي الجزائري كنموذج - مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتسمسليت، و قد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول جاءت على النحو التالي: تناولنا في الفصل الأول الاطار التصوري للدراسة وما تضمنته من مبررات اختيار الموضوع، اهداف و أهمية الدراسة، الاشكالية، الفرضيات، المفاهيم الأساسية (التدريب و تنمية الموارد البشرية ، المفاهيم المكتملة)، نظريات و الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني: فقد احتوى على التدريب و اساسياته، أهمية، اهداف الاساليب و الطرق مزايا معوقات.....الخ). أما الفصل الثالث: فقد احتوى على تنمية الموارد البشرية، ابعاد والدلالات، الخصائص، أهمية، اهداف.....الخ أما الفصل الرابع فقد خصصناه للاحراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا فيه مجال الدراسة، منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، أدوات و اساليب الدراسة و الخصائص الديموغرافية للعينة أما الفصل الخامس فقد تطرقنا فيه إلى عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة حيث خلصنا فيه إلى صياغة النتائج العامة للدراسة، ثم خاتمة و بعض التوصيات.

الفصل الأول

- الفصل الأول: تقديم الدراسة

- تمهيد

1-أسباب و مبررات اختيار الموضوع

2-أهداف الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-الإشكالية

5-فرضيات الدراسة

6-مفاهيم الدراسة

- 6-1- مفاهيم أساسية

- 6-1-1- التدريب

- 6-1-2- تنمية الموارد البشرية

- 6-2- مفاهيم مكملة

- 6-2-1- التدريب

- 6-2-2- التعليم

- 6-2-3- التكوين

- 6-2-4- التطوير

- 6-2-5- التنمية البشرية

- نظريات الدراسة

- الدراسات السابقة

- خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى المصالح الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي الفعال في الوقت الحاضر و هي تعرف بذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كموارد بشرية و علاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع الأفراد المساهمة بها في بناء المؤسسة ، وتشمل هذه الإدارة عدة وظائف منها: الإشراف على التدريب ، إعداد برامج تدريبية ، حسب متطلبات كل مؤسسة.

لذلك أصبح موضوع التدريب و تنمية الموارد البشرية من بين المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية و العلمية التي تحكم هذه المواضيع، و هذا ما دفعنا إلى محاولة تفصيلها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول نحو أنماط تسييرية تعطي التدريب أهمية كمتطلب أساسي للاستمرارية و المنافسة.

وفي هذا السياق طرحنا إشكالية الدراسة الراهنة المتمحورة حول محاولة تحديد طبيعة الارتباط القائم بين التدريب و تنمية الموارد البشرية .

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف كل من التدريب و تنمية الموارد البشرية، و ذلك لتحديد وتبيين كل منها.



## 1- أسباب اختيار الموضوع :

### أسباب ذاتية:

- الاختصاص الذي وجهنا إليه و المتمثل في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.
- النتائج التي تحققتها الدورات التدريبية و دورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- رغبة شخصية في اختيار الموضوع نظرا للأهمية البالغة التي تبرزها الموارد البشرية في كل منظمة.
- محاولة التعرف على الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية و الطرق التدريسية لمعرفة المشاكل والعراقيل سواء كانت مشاكل مادية و تقنية أو مشاكل الإتصال بين المسؤول و أفراد المؤسسة وإيجاد حلول لهذه المشاكل.
- الشعور بالرغبة في الإطلاع والإستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.

### أسباب موضوعية :

- توفر المراجع العلمية حول موضوع الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة.
- باعتبار التدريب أحد أهم السبل لتطوير المهارات داخل المؤسسة و التي أخذت اهتماما كبيرا من طرف مستخدمي المؤسسة.
- هو أحد المواضيع التي يمكن دراستها و تطبيقها في الواقع تطبيقا منهجيا وصولا إلى الأهداف المرجوة و تنمية موارد بشرية مؤهلة.
- كون أنه التدريب هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى أداء الأفراد و المؤسسة.

## 2- أهداف الدراسة :

- التركيز على وظيفة التدريب و أهميتها في الموارد البشرية.
- معرفة مدى مساهمة التدريب في رفع مستوى أداء العاملين.
- التعرف على الخصائص و السمات التي تجعل برامج التدريب ناجحة و فعالة .
- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسة.
- محاولة إثبات أن التدريب له القدرة في تحسين الجانب المعرفي في العمل داخل المؤسسة.
- الكشف على علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في ظل أطروحات النظرية .
- التعرف على واقع العملية التدريبية في منظماتنا و هل تهتم هذه المنظمات بتنمية و تطوير كوادرها البشرية.

- تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع المتغيرات .
- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات.

### 3- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع تدريب و تنمية الموارد البشرية حيث قيل في ذلك:
- { إن كنت تفكر لفترة عام إزراع الرز و لفترة عشرة أعوام إزراع الأشجار و لفترة مائة عام علم الناس }<sup>1</sup>
- و تزداد أهمية هذا الموضوع نتيجة حتمية التدريب و إستمرارية لتطوير أداء الأفراد.
- تساهم بتزويد المهتمين و المسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها و أهم المعوقات التي توجهها في ممارسة أنشطة التدريب و إيجاد الآليات و الحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات .
- تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع تنمية الموارد البشرية و التركيز على وظيفة التدريب و إظهار مدى التطبيق و ممارسة تحقيق بعض الأهداف المحددة من خلاله و تأهيل الأفراد لتحقيق النتائج الجيدة في كل إدارة.
- الزيادة في قابلية الأفراد و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو و التطور من خلال التدريب .
- المساعدة في إنجاز القرار.
- تخفيض في حدة الإشراق.
- محاولة معرفة أهمية التدريب و أثره في رفع أداء الأفراد.

<sup>1</sup> سليمان الفارسي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، د ط ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 2003 ' ص 187.

#### 4- الإشكالية:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى بلوغ أهدافها و ذلك من خلال توفير المناخ المناسب لتطوير و تحسين إنتاجيتها و ضمان استمرارها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها جل المؤسسات ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في عالم الإدارة و الأعمال كإدارة الجودة، و إدارة الوقت . و الإدارة بالأهداف بحيث حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع من قبل الباحثين و المختصين، نظرا لما تتميز به من أهمية كبيرة. وإن العنصر البشري في جميع المنظمات يشكل لديها أهمية خاصة مما جعلها تولي اهتمامها الأكبر اتجاهه و يتضح ذلك في تطويرها لهذا العنصر. و يفيد هذا التطوير في تحديد أولويات التغيير من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة و التي غالبا ما تتمثل في استخدام آليات التحفيز و التدريب باعتبارها الأسلوبان الأنجعان للرفع من مهارات و قدرات و سلوكيات المورد البشري و زيادة دافعيته نحو العمل.

حيث زاد الاهتمام بالموارد البشرية في الآونة الأخيرة حتى إرتبط نجاح المؤسسة بنجاح و قدرة العنصر البشري، الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المنافسة التي تحقق رضا العامل و تعزز السمعة و المكانة بالمنتجات المنافسة للمؤسسة و دورها الريادي أو نظرا للتطور التكنولوجي و شدة المنافسة و احتكار الأسواق من طرف مؤسسات كبرى، التي تستخدم أساليب حديثة و متطورة، مما يتوجب ضرورة إشراك العاملين في هذه المؤسسة بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغييرات المستمرة في ضوء العولمة ، و ذلك من خلال تحسين أدائها لوظائفها المختلفة و تطوير عملياتها بشكل مستمر و الاهتمام بمواردها البشرية و تدريبها لتحقيق الأهداف.

وعليه فالتدريب يعتبر من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من تطوير للمعارف و المعلومات و تعزيز للمهارات و القدرات لخدمة المنظمة من خلال تعديل سلوكات و اتجاهات العاملين بها لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة على حد سواء ، مما يساعدهم على رفع روحهم المعنوية و تقليل معدل دورات العمل و الشعور بالرضا. و من ثم أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مؤهلة و نوعية لكونها تعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات الإدارية و الفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية و هذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل و أداء المنظمات بشكل عام.

وعليه تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظماتها وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، ذلك لأنه يعد أساس لبناء كفاءة الأفراد و ضرورة معالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتعمل المنظمات بهدف إنجاح برامجها

التدريبية، إضافة إلى إتباع الخطوات المنهجية لعملية التدريب، على توفير العديد من الإمكانيات المادية والبشرية وكذا المالية، والتي تعد عوامل رئيسية لبلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه، فالتدريب كعملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف و المهارات لدى الموارد البشرية، تتطلب المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة ومن ثمة فإن المنظمات تصبح مطالبة بالوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة.

والمؤسسات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة، و التي تتطلب من المنظمة إعادة النظر بالتركيبة المهارية و المعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب متطلبات البيئة الجديدة بحيث نجد المنظمة تسعى إلى تحقيق إنتاجيتها و التي تتطلب الدعم الأقوى من جانب الإدارة ويتم ذلك بتقديم أساليب لتنمية الموارد البشرية.

حيث تعتبر هذه الأخيرة أساس تطور المنظمات و عمادها لذا أصبحت مهمة الإدارة في العصر الحالي أكثر تعقيدا لأن أفكارها و تقنياتها السابقة لم تعد صالحة للعصر الحالي مما جعلها تتبنى أفكار إدارية جديدة تضم مفاهيم و آليات متطورة تركز على العنصر البشري باعتباره عنصرا حيويا و لذا نجد أغلب المؤسسات الناجحة تعتمد على أساليب تنموية لقدرات مواردها البشرية، و خير مثال على ذلك الشركات الأمريكية التي نجدها تخصص أكبر من 45 مليار دولار كتكاليف للبرامج التدريبية المستمرة و المكافآت الموجهة للموارد ذات الكفاءة العالية، حيث تنظر هذه الشركات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل<sup>1</sup>. وتتجلى أهمية العنصر البشري في عبارة **بيتر دراكر** عندما وصف الموارد البشرية ب**عمال المعرفة** و ذلك راجع إلى الاستخدام الأمثل للفكر و الطاقة الذهنية بالإضافة للعلم و الخبرة.

فالاتمام بالعنصر البشري للاستثمار فيه يكون بإحداث نوع من التدريب و التحفيز الموائمان وطبيعة الفرد العامل باعتباره موردا بشريا هدفه تحقيق الإنتاجية للمؤسسة. وعليه أصبح نمو المؤسسات و نجاحها، بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات و المستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي يستدعي مواكبة و اندماج فعليين و هذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الابتكار و الإبداع في كل الميادين.

وفي هذا الصدد نجد العديد من الدراسات الامبريقية والتصورات النظرية التي تناولت موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال إبرازها لأهمية المتغيرين ، و ذلك في إطار الكشف على العلاقة بين التدريب

<sup>1</sup> عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة . البعد الإستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، 2009، ص 37.

وتنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن التدريب هو إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهو يساهم في تنمية مهارات العاملين وتطوير أدائهم و تزويدهم بالقدرات التي تجعلهم في مواجهة التغيرات المستمرة في العصر الحديث لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى الرفع من مستوى أداء العامل من أجل ضمان استقراره المهني و ولاءه لمؤسسته ، و بالتالي ضمان استمرار المؤسسة و تطورها في ظل المنافسة العالمية، كما اهتمت بعملية التدريب باعتباره استثمارا لتنمية الموارد البشرية.

وبهذا فإن عملية تدريب و تنمية الموارد البشرية هي عملية متكاملة تسعى إلى تطوير الموارد البشرية وترقية مهاراتهم وتطوير خبراتهم وزيادة كفاءاتهم، يهدف إلى تحقيق نتائج عملية كرفع الإنتاج وحفظ التكلفة والتنظيم و هذا كله راجع بدرجة أولى إلى وظيفة التدريب الذي يقوم بنقل هذه الموارد من قوى عاملة بسيطة إلى موارد مؤهلة و مدربة .

وهذا ما سنتناوله في دراستنا هذه من خلال محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية وتشخيصها في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتسمسيت و ذلك بالإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- ما طبيعة العلاقة الايجابية القائمة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية؟
- انطلاقا من التساؤل المركزي أدرجنا سؤالين فرعيين هما:
- هل تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة الموارد البشرية ؟
- كيف تساهم الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشرية؟

## 5- الفرضيات:

**الفرضية:** هي فكرة أولية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة، وتخضع للإختبار عن طريق الدراسة النظرية أو الدراسة الميدانية ، فالفرضية لها علاقة مباشرة نتيجة البحث لاعتبارنا أنها الحل المؤقت للإشكالية و استعانة بموضوع الدراسة الراهنة الذي معنون بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، فقدراتنا من منطلقها معرفة العلاقة الموجودة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ، في هذا تمت صياغة فرضية عامة تتفرع عنها فرضيات يمكن إنجازها في ما يلي:

**الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

**الفرضيات الجزئية:**

الفرضية الجزئية 1: تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة و مهارة الموارد البشرية.

الفرضية الجزئية 2: تساهم الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشرية.

## 6- مفاهيم الدراسة:

### 1-6: المفاهيم الأساسية .

#### 1-1-6: التدريب :

#### 1-1-1-6: تعريفه:

**لغة:** إن أصل الكلمة من درب بالشيء، أي إعتاده ودرب عليه، ورجل مدرب ويدرب: كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوي عليها<sup>1</sup>.

**إصطلاحاً:** فقد عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه: "عبارة على نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة التي تدرّبها ، تتناول معلوماتهم و أدائهم و سلوكهم و إتجاههم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة و فعالية عالية."<sup>2</sup>

يعرفه الدكتور **مهدي حسن زوليف** على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو إتجاهين خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات تنقصه و الإتجاهات الصالحة للعمال و الإدارة"<sup>3</sup>.

ركز الدكتور **مهدي حسن زوليف** على عملية تعديل إتجاهات و سلوك الفرد وإكسابه المهارات و المعارف التي يحتاجها.

يعرفه **ألفريد مارشال فيري**: "أنه فئة متعلمة و مدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم و المعرفة و الوعي و الطموح و القدرة على العمل و الإنتاج و الخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة و مصادرها لمصالحهم، ويهدف الإرتقاء بمسئوى المعيشة، و توفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع"<sup>4</sup>.

ركز الدكتور **ألفريد مارشال فيري**: " أن هناك فئة متعلمة و مدربة التي تملك العلم و المعرفة و القدرة على العمل و الإنتاج هي التي بإمكانها أن تستثمر كل قواها الطبيعية.

وقد عرفه **flippo** على انه: العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

<sup>1</sup> المعجم العربي الأساسي، لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دس، ص 220.

<sup>2</sup> سهيلة محمد كاضم الفتلاوي: كفايات التدريس، ط1، غزة، دار الشروق، 2003م، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م، ص 39.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011م، ص 99.

ركز **flippo** جانب المهارة و كيفية زيادتها العاملين لتقليلهم من تنفيذ عمل معين.

أما التدريب من وجهة نظر **darid king** فهو: "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"<sup>1</sup>.

ركز الدكتور **Darid king** على ان التعلم هو أساس التدريب.

تعريف الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية تعرف التدريب بانه: تخصص فرعي من تخصصات حقل المواد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات و الاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>2</sup>.  
قد ركزت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، على أن التدريب هو تخصص فرعي من حقول الموارد البشرية في المنظمات، من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والاتجاهات وتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

يعرف التدريب كذلك بأنه: النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارات الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية و عملية، يهدف إلى رفع كفاءة المنظمة و فعاليتها<sup>3</sup>.

يركز هذا التعريف على جانب المهارة و كيفية زيادتها عند الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية ، وحتى الأعمال الموقعة تكليف هؤلاء الأفراد بما مستقبلا، اخذ بعين الاعتبار احتمالات التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة .

**التدريب:** هو مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية المستمرة والهادفة لإجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الأفراد العاملين الحالية والمستقبلية وتمكينهم من أداء العمل والإبقاء بمتطلباته بشكل أعلى<sup>4</sup>.

وبذلك فهو يشكل وظيفه مهمة لمنظمة الأعمال الدولية و للموارد البشرية العاملة فيها و للمجتمع الذي تتواجد فيه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحصيل على مستوى المنظمات، د ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ج4 2009م، ص 199.

<sup>2</sup> سعد الدين خليل عبد الله: صناعة التدريب، ط1، القاهرة، د ن، 2009م، ص 23.

<sup>3</sup> حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، د ط، الإسكندرية . الدار الجامعية، 2002، ص123.

<sup>4</sup> عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1. الأردن، دار الميسر للنشر والتوزيع و الطباعة، 2009، ص187.



ويعرف التدريب بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخيارات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما يهدف إلى الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يحتاج إليها الإنسان<sup>1</sup>.  
يركز التعريف على التدريب يزود الأفراد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم.

ويعرف بعض التدريب بأنه: العملية المنضمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات و المعارف و الدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين الخصائص و قدرات الموظف و بين متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>.  
يركز هذا التعريف على انه التدريب نشاط محوره أحداث تغيير الايجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم في مجال العمل.

### التعريف الإجرائي:

التدريب بأنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من ناحية المهنة أو الوظيفة وذلك لاكتساب المعارف و الخيارات و المهارات و تنمية القدرات التي يحتاجها لرفع كفاءته و زيادة إنتاجية المؤسسة.

### 6-1-2: تنمية الموارد البشرية

#### 6-1-2-1- تعريفها:

**لغة:** التنمية: هي من المصدر نمى وتعني الزيادة.  
السعي إلى تنمية تجارته: أي ارفع وزيادة في أرباحها ورأسمالها .  
الموارد في اللغة هي جمع كلمة (مورد) يعني المنهل أو مورد الرزق.  
**اصطلاحا:** يقصد بها عملية المعرفة والمهارات والقدرات العاملة القادرة العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما اجري من الاختبارات المختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهما الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، بحوث وأوراق عمل المنتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة خلال عام 2007 حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2008، ص 450.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دط، مصر، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع، 2007، ص 141.

<sup>3</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 136.

يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: تمثل احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية والفنية و السلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف و المعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمال و الإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريجية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباعدة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية<sup>1</sup>.

ركز الدكتور احمد منصور في عملية تنمية الموارد البشرية على النشاط واحد، ألا هو التكوين أو التدريب. وفسر عملية التنمية بأنها عملية لتطوير القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها الفنية و السلوكية.<sup>2</sup> ونجد الدكتور ماهر اعليش يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها: رفع مستوى مهارات الموارد البشرية وخبراتهم، وذلك بالتدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه، وهي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الذين تنطبق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة .

تنمية الموارد البشري حسب الدكتور ماهر اعليش هي: عملية تتركز على نشاط واحد وهو التدريب باعتباره الأمر الجوهرية في ترشيد طرق و أساليب الأداء.<sup>3</sup>

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أن زيادة معرفة وقدرة الانسان تؤدي إلى زيادة وتطوير الاستغلال للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة الطاقات و الجهود.<sup>4</sup>

يشير تقرير التنمية البشرية الصادرة عن البرنامج الألماني للأمم المتحدة سنة 1990 ان تنمية الموارد البشرية هي عملية توسيع خبرات الناس واهم هذه الخبرات هي توفير حياة مديدة و صحية، وتمتع بمستوى معيشي لائق، وتوفير وضمان حرية و حقوق الإنسان وتحقيق الاحترام الذاتي، و ما هو يؤكد أن تنمية الموارد البشرية في البداية ركزت على الجوانب التقليدية ثم انتقلت إلى أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية

<sup>1</sup> سعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، دط ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص39-40.

<sup>2</sup> عنتر بن عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأسس الإبعاد الإستراتيجية، ط1، الأردن، ب د ن، 2010، ص328.

<sup>3</sup> منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الجزائر الساحة المركزية بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، دس، ص88.

<sup>4</sup> لعلى بو كميّش: مدخل إلى التنمية الموارد البشرية، د ط، الأردن، دار الراهة لنشر والتوزيع، 2011، ص16.

والتركيز على التدريب للمورد البشري، كما أنها انتقلت من التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوحد الأسواق العمل الدولية.<sup>1</sup>

وقد أشار مكتب العمل العربي أن مفهوم تنمية البشرية: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم اختيارها، من خلال إجراء اختبارات مختلفة بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

### التعريف الإجرائي:

هي محاولة تعظيم تلك الصفات الإيجابية لدى الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعارف) ودعمها وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة وتحقيق النتائج التي تبتغيها.

## 6-2: المفاهيم المكملة.

### 6-2-1- التدريب:

يجدد كل من مفهوم التعلم والتعليم والتكوين الفروق الكاملة بينها وبين مفهوم التدريب على النحو التالي:

6-2-2: مفهوم التعليم: هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة قدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي، وفهم وتفسير المعرفة عن طريق تنمية قدرات المعرفة القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لفهم وتفسير الظواهر.

6-2-3: مفهوم التكوين: يشير هذا المفهوم إلى التكوين الأولي للمهارة والمعرفة، وهي الفكر الفرنسي والانجليزي يعرف بالتدريب التعريفي أو التدريب الانضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة أما في مفهومه الحديث فيعني التكوين: "التوفيق بين إمكانيات وقدرات ومعارف الفرد، وبين متطلبات وإمكانات المؤسسة والمجتمع".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> على بو كميث: مدخل إلى التنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 17.

<sup>2</sup> مسرد المصطلحات، مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، سوريا، 2009.

الجدول رقم (1): أسس المقارنة بين التدريب، التعليم، التكوين:

المقارنة	أسس	التعليم	التدريب	التكوين
الهدف.	من حيث	تأهيل الفرد والحصول على مؤهل دراسي أو درجة علمية.	إكساب الفرد معارف ومهارات واتجاهات محدودة.	الحصول على مؤهل مهني .
من حيث المجال.	عام (التجارة، الطب الهندسة).	محدد (صيانة الآلات، اتخاذ القارات، مهارات إدخال بيانات).	محدود التخصصات مهنية .	
الإشراف.	الأسرة/ الدولة.	المؤسسة/ المنشأة.	الدولة .	
المحتوى.	عام يقوم على المقررات الدراسية الرسمية .	محتويات البرنامج التدريبي محدد طبقا لحاجة العمل الفعلية.	برامج حسب التخصصات.	
المدة.	طويلة (السنوات).	قصيرة الأيام، أسابيع بضعة أشهر .	متوسط المدى ثمانية أشهر إلى أربع سنوات.	
الأساليب	التقليدية: التلقين المباشر، تلقي الفرد العلوم الجديدة وأشهرها المحاضرة	التركيز على الأساليب التي يشجع على مشاركة الأفراد في اكتساب المعارف والمهارة مثل: دراسة الحالات ولعب الأدوار والنقاش وحلقات البحث	متنوع بين الدروس النظرية والتطبيقية والعملية	

المصدر: محمود موسى الخطيب: التدريب والتنمية، دط، مصر، وزارة التعليم العالي، دت، دس، ص 4.

6-2-4- التطوير.

**التطوير:** فيتمثل في الجمهور المبدولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووقف التصورات والتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فان عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط إلا بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآتية ولا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط وإنما فلا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات، وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير في الشكل التالي:

الجدول رقم (02): المقارنة بين التدريب والتطوير.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز.	الوظائف الحالية.	الوظائف الحالية والمستقبلية.
النطاق.	الأفراد العاملين.	مجموعات وفرق العمل (جماعي).
الإطار الزمني.	قصير الأمد.	طويل الأمد.
الأهداف.	سد النقص في المهارات الحالية.	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات.

المصدر: سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع، 2006، ص 186

6-2-5- التنمية البشرية:

هي عملية الانتقال من وضع اجتماعي متخلف إلى وضع اجتماعي متقدم وبمعنى أعم هي إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها بشكل منسق ومتكامل يؤدي إلى تحقيق النمو والرخاء للمواطنين ويؤثر على فكرهم وسلوكهم<sup>1</sup>.

مفهوم التنمية البشرية حسب تقرير التنمية الصادر على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي umpp 1993م بأنها: عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس وزيادة قدراتهم وتعدد هذه الخيارات من

<sup>1</sup> عبد الفتاح ناصف: من واقع ندوة التنمية البشرية المحلية المصرية للتنمية والتخطيط، مصر، معهد التخطيط القومي، المجلد 10، العدد2،

اقتصادية، اجتماعية سياسية، ثقافية، لكن هدفها الأساسي هو إيجاد بيئة تمكن الناس من تمتع بحياة طويلة وصحية وخلاقة.

بالرغم من العلاقة الوثيقة بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية كونهما يسعيان إلى تطوير قدرات ومهارات الفرد، إلا أن تنمية الموارد البشرية تركز على رأس المال البشري فقط ، أي على البشر كونهم عنصر من عناصر الإنتاج، والاهتمام بالتعظيم الناتج الذي يقدمه في عملية نمو الاقتصاد خاصة في مرحلة العمر الإنتاجي، بينما التنمية البشرية تركز على المراحل المختلفة بحياة الإنسان وعلى الأبعاد الاجتماعية و الإنسانية المرتبطة بحياتهم ولا تركز فقط على البعد الإنتاجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح ناصف: من واقع ندوة التنمية البشرية المحلية المصرية للتنمية والتخطيط، المرجع السابق، ص 149 .

## 7- نظريات الدراسة:

### تمهيد:

لقد تعددت المداخل النظرية بتعدد مبادئها ومرتكزاتها، والتي ساهمة بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، من خلال المنطلقات التي جاءت بها كل مدرسة حيث سعت النظريات الكلاسيكية إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، من خلال اختيار العمال وتدريبهم، وحدة الأمر والتوجيه، تقسيم العمل والتخصص فيه، يتدرب كل فرد على وظيفة معينة. في حين ركزت المدرسة النيوكلاسيكية في تحقق أهدافها على الجوانب الأساسية.

من خلال إشراك الفرد على اتخاذ القرارات وتحفيزه وهو ما يدفعه لتطوير مهاراته ومعارفه من خلال عملية التدريب، أما النظريات الحديثة فقد سعت إلى تحقيق العملية التنظيمية بالرفع من مستوى القوى العاملة بها، من حيث المهارات والاتجاهات والمعارف بالتدريب عليها وتطويرها، وذلك من خلال نظرتها للمؤسسة كنسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية بعكس النظريات السابقة - الكلاسيكية والنيوكلاسيكية- التي انغلقت على نفسها.

### المدرسة الكلاسيكية:

### تمهيد:

ظهرت هذه المدرسة في القرن 19، حيث شملت مجموعة من النظريات التي سعت إلى رفع الكفاءة الإدارية الإنتاجية، نتيجة للتعقيدات التي شهدتها المؤسسات الصناعية.

حيث أشركت في جملة من المبادئ منها: تقسيم العمل، الأسلوب العملي، الحوافز المادية، التخصص الوظيفي، يتدرب كل فرد على وظيفة معينة، ومن النظريات التي ضمتها المدرسة البيروقراطية، الإدارة العلمية، التكوين الإداري.

## 1- النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعتبر الألماني "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية في الإدارة، فهو الذي وصف النظريات الكلاسيكية بأنها صالحة للمشاريع الصغيرة على عكس نظرياته التي اعتبرها مثالية كونها تضمن الإدارة السيطرة على الرقابة وتحقق لها الفعالية على الكفاءة خاصة بعد التطورات والتعقيدات التي عرفتتها المؤسسات الصناعية، كما يعرف البيروقراطية على أنها: " مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف".

في حين تعني البيروقراطية: سلطة الحكم المكتبي. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية<sup>1</sup>:

- ضرورة تمتع الفرد بحرية شخصية، مع امتثاله لسلطة التنظيم والقواعد الرسمية.
- ضرورة معاملة الموظف كفرد.
- يختار الموظفون حسب القدرة والشهادة والخبرة الاختبارات التي تعقد لهم<sup>2</sup>.
- تحديد الرواتب حسب الكفاءة والانجاز الإداري.
- استبعاد العلاقات الشخصية داخل العمليات الإدارية .
- يخضع نظام العمل للاقدمية والترتيب المهني.
- فصل نظام الملكية عن الإدارة والعمل الوظيفي .
- تحديد طرق وأساليب العمل على شكل لوائح.
- تقسيم العمل والتخصص فيه.

حاول فيبر التأسيس لنظرية متكاملة عن التنظيم البيروقراطي، طور أفكاره العقلية في الواقع التنظيمي

بهدف الوصول للإدارة المثالية التي تحقق الكفاءة العالية<sup>3</sup>.

كما سعت هذه النظرية لتحقيق الكفاية الإدارية، من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه بحث يدرّب العامل على أداء وظيفة معينة بهدف تطوير مهاراته ومعارفه كما أكد فيبر على ضرورة الاختيار المناسب للعمال القائم على أساس القدرة على انجاز المهام المطلوبة، والمؤهل العلمي والخبرة أي أن يكون العامل متدرب و متمكن على عمله قصد تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2- الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" مؤسس هذه النظرية حيث لاحظ أثناء عمله تحايل العمال الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية مع ضياع الوقت والجهد فقام بتجاربه الميدانية في مجال رفع الكتل المعنوية بداية 1898م، حيث سعى من خلالها لزيادة الكفاءات الإنتاجية وضبط الوقت والجهد ذلك من خلال المبادئ التالية:

- تحقيق مبدأ الكفاية، الإنتاجية عن طريق انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي، جملة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، بيروت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، ص 43.

<sup>2</sup> عبد الله محمد، عبد الرحمن: إدارة المؤسسات العمومية، ط، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 53.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 54.



- التجارب والبحوث العلمية، بالاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة.
  - الالتزام بالقانون، من خلال الانضباط في تنفيذ الأعمال.
  - تقسيم العمل والتخصص فيه، بمعنى تجزئة العمل لوظائف ينسقها العمال لتحقيق التكامل الوظيفي.
  - رفع مستوى من خلال طرق العمل من خلا المعدات والمواد المستخدمة وتدريب العمال.
  - تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن، بمعنى حساب زمن كل حركة واستبعاد الحركات الزائدة.
  - ضرورة خضوع العمال للإشراف والرقابة للصيقة.
  - جهد العامل وطاقته مقترنان بالقدرات الجسمية، لدى يجب على الإدارة تدريب واختيار العمال باعتماد الطريقة العلمية.
  - اعتماد المنهج العلمي في الإدارة بدل الطرق التقليدية القائمة على التخمين.
  - نظرتة للعمال كرجل اقتصادي، يضاعف جهوده مقابل الحصول على الأجر.
- سعى تايلور من خلال نظريته الزيادة الإنتاج مع خفض تكلفته من خلال تحسين طرق العمل وتقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعامل بهدف تحقيق الكفاية الإنتاجية<sup>1</sup>.
- حيث اتبع الأسلوب العلمي من خلال تحليل العمل وتقسيمه لأجزاء، مع حساب زمن كل حركة واستبعاد كل حركة زائدة. ويتم ذلك بتدريب كل عامل على وظيفته لتحقيق فعالية الأداء كون الفرد المدرب يؤدي أعماله بأقل جهد وقل وقت وقل تكلفة وهو ما يحقق الأهداف العامة للتنظيم والتي تدور في عملها حول الكفاية الإنتاجية.

### 3- نظرية التكوين الإداري:

يعتبر "هنري فايول" مؤسس لنظرية التكوين الإداري حيث حاول من خلالها الوصول لنظرية تعكس أفكاره وتجربته الإدارية، كونه كان مدير لشركة التعدين بفرنسا، وهذا من خلال المزج بين أفكار النظرية وخبرته الميدانية، فقام بوضع 14 مبدأ على النحو التالي:

- تقسيم العمل: يعني التخصص في العمل لتحقيق قدر من الكفاءة.
- سلطة على المسؤولية: وتعني الموازنة بين سلطات المدير ومسؤولياته.

<sup>1</sup> ثروت مشهور: استراتيجيات التطور الإداري، ط1، عمان: دار أسامة، 2010، ص-ص 19-20.

- النظام: على الأعضاء المكونين للتنظيم احترام قوانينه وتعليماته.
- وحدة الأمر: تلقى الأوامر من جهة واحدة لتجنب اللبس.
- وحدة التوجيه: أن يكون العامل مشرف واحد يوجهه ويرشده.
- الخضوع: بمعنى تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة للتنظيم.
- المركزية: بقاء السلطة في المستوى الأعلى أي الإدارة العليا.
- تدرج السلطة: التسلسل في السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، مع احتفاظ كل مدير بسلطة معينة تمكنه من الإشراف على مهامه .
- المكافأة: هي الأجر الذي يتلقاه العامل، على ان يكون في عدل على المدير والعامل.
- ثبات الفرد: استقرار العمال، وانعدام دوران العمل.
- الترتيب: وضع الأفراد والموارد المادية في أماكنها المناسبة.
- المساواة: عكس الطبقة أي العدل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الابتكار: فتح مجال الإبداع بين العمال.
- التعاون: مشاركة العمال للمدير في عملية اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد<sup>1</sup>.

حاول فايول من خلال نظريته، تحقيق الكفاية الإدارية، من خلال تدرج السلطة وإشراف كل مدير على وحدة معينة، ثم التنسيق بين كل هذه الوحدات والإدارة العامة بهدف تحقيق مصالح الأفراد والتنظيم عن طريق تدريب الرؤساء على كيفية تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات الإدارية، في حين يدرّب العمال على أعمال معينة وهو ما يؤكد مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي من اجل تحقيق الكفاية الإدارية، كما ركز فايول وعلى مبدأ وحدة الأمر ووحدة التوجيه يجب المرؤوسين اللبس في تلقي المعلومات .

### تقييم المدرسة الكلاسيكية:

- بالرغم مما حققته هذه المدرسة من أهداف، إلا أن ما يعاب عليها أنها اهتمت بالجانب المالي للعمال من خلال ربط الجهد المبذول بالأجر الذي يمثل الحافز الأساسي لخضوع العامل بعملية التدريب كما أغفلت الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل وهو ما جعلها تتلقى انتقادات عديدة ندرجها في ما يلي:
- التركيز على الحوافز المادية، وتبنيها لفكرة الرجل الاقتصادي.
- اعتبار الفرد الآلة، وإغفال خصائصه النفسية الاجتماعية النفسية والسلوكية

<sup>1</sup> عبد الله محمد، عبد الرحمن، إدارة المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 57.

- التأكيد على التنظيم الرسمي وإغفال الجانب الغير رسمي.
- النظر إلى المنظمة كنسق مغلق، دون مراعاة دور واثـر البنية الخارجـية عليها.
- التركيز على الفرد وإهمال الجماعة.

### المدرسة النيوكلاسيكية:

جاءت المدرسة النيو كلاسيكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي ربطت الكفاية الإنتاجية بالحوافز المادية والتنظيم الرسمي وجاءت هذه المدرسة لتصحيح على ما غفلته المدرسة السابقة من خلال تأكيدها على العوامل النفسية الاجتماعية والتنظيم الغير رسمي ودور الجماعة في زيادة الإنتاجية ومن بين النظريات التي تدرج في هذه المدرسة: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الانجاز، نظرية الحاجات لما سوى نظرية العاملين<sup>1</sup>.

### 1- العلاقات الإنسانية:

تعتبر تجارب الهوثرون من أهم النتائج التي توصل لها "التون مايو" لأنها اعتبرت إنتاجية العامل وكفاءته لا تقترن بالحوافز المادي "الأجر" ولكن هناك عوامل أخرى تأثر في زيادة الإنتاجية وهي العمال النفسية الاجتماعية. - الحوافز المعنوية- وقد ركزت هذه النظرية على جملة من المبادئ أهمها:

- المنشأة نظام اجتماعي وظيفي.
- التركيز على الجماعة يدل الفرد.
- للحوافز المعنوية دور لإثارة الدوافع عند الفرد.
- تجاوب العمال مع ظروف العمل كمجموعة واحدة .
- استخدام الأساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة "العمال، الرؤساء"<sup>2</sup>.
- العوامل النفسية والاجتماعية لها دور في زيادة الإنتاجية .

توصل "التون مايو" من خلال تجاربه إلى ان هناك عوامل نفسية واجتماعية تأثر في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الظروف الفيزيكية في محيط العمل كالتهووية، الرطوبة الحرارة، البرودة، والإضاءة وغيرها من العوامل المؤثرة في الكفاية الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الادارة علم وتطبيق، مرجع سابق، ص46.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوسي، مرجع نفسه، ص 48.

كما ان العمل الجماعي بإمكانه ان يكسب الفرد مهاراته من خلال ملاحظة زملاء العمل فقط دون  
أجواء لعملية التدريب<sup>1</sup>.

## 2- نظرية العاملين:

ظهرت هذه النظرية من خلال بحث ميداني قام به "فريدريك هازبرغ" على عينة من المهندسين  
والحاسبين، لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات، وقد قام بنشره في كتاب له 1959م، حيث توصل من خلاله  
إلى عدم رضا الفرد غالبا ما يكون ناتجا عن بيئته العمل الغير مناسبة، في حين يعود رضا الفرد عن عمله إلى  
العمل في حد ذاته، بما في ذلك خطة الإدارة حول عملية التدريب، وتوصل في دراسته إلى وجود عاملين  
يؤثران في سلوك الفرد هما:

- العوامل الوقائية:

هي العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا ووجودها لا يحفز الأفراد أي أنها عوامل غير دافعة  
وتقتصر على توفير عامل الوقاية من العمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحدد العوامل  
التالية: الإدارة طريقة الإشراف ، الأجر والكفاءات، الأمن والحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلوك  
الوظيفي وظروف العمل.

- العوامل الدافعة:

تتكون هذه العوامل داخل العمل، ووجودها يحفز الأفراد ويحقق رضاهم ومن بين هذه العوامل نجد:  
الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الأفراد الشعور بالإنجاز وأهميته، فرص النمو والتقدم  
المسؤولية المتزايدة والنمو الشخصي.

تأكد هذه النظرية على أن العوامل الوقائية غير محفزة على الفرد إلا ان غيابها لا يرضيهم بعكس  
العوامل الدافعة والتي هي غير ضرورية لتحفيز الفرد ولنموه الشخصي من خلال عملية التدريب التي تعمل  
على تنمية الفرد سلوكيا ومعرفيا ومهنيا<sup>2</sup>.

## تقييم النظرية النيو كلاسيكية:

بالرغم من اهتمام هذه المدرسة بالجانب الإنساني للعامل، وما حققته من أهداف إلا أنها تبقى محدودة  
من حيث زيادة الإنتاج، ومن حيث درجة الإشباع والرضا الوظيفي، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، عمان، المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2010، ص ص 91-93

<sup>2</sup> حامد حجازي، وجدي، التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي لطباعة والنشر والتوزيع، ب س، ص 185.

- وجود أبحاث كثيرة لا تؤكد مقولة: "العامل السعيد هو عامل منتج" لأنها لا تشمل كل الطبقات العمالية، كما أنها غير موجودة في كل المنظمات.
- التأكيد على عدم وجود فروقات بين الأفراد إلا أن الواقع يؤكد عكس ذلك فالعامل الذي يحفز ويدفع الفرد العامل لزيادة الإنتاجية قد لا يحفز عامل آخر بنفس الدرجة.
- المبالغة في الاهتمام بالجانب الإنساني بالعامل على حساب التنظيم الرسمي، من خلال تغليب العوامل المعنوية، إغفال تأثير البيئة الخارجية على المنظمة.
- عدم تركيزها بشكل كبير على عملية التدرّج بالرغم من كونها محورية لنجاح أي تنظيم<sup>1</sup>.

#### - النظريات الحديثة:

ظهرت النظريات الحديثة، كرد فعل على المدرستين السابقتين اللتين نظرنا إلى التنظيم على انه نسق مغلق فجاءت المدرسة الحديثة التي أولت اهتمامها بالمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية معتمدة في ذلك على عدة نماذج نظرية والتي تركز غالبتها على التدريب باعتباره استثمار في الفرد، بالإضافة إلى التركيز على العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة في عملية التدريب وهو ما تأكده النماذج النظرية التالية:

#### 1- نظرية النظم:

تركز هذه النظرية على مفهوم النظام الذي يعني: "الكيان والموكب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء، تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً" حيث تنظر إلى الإدارة نظرة وشمولية، كما تعتبر المنشأة نظام اجتماعي مفتوح ومكون من انساق فرعية، وتحيط به بيئة خارجية يحصل من خلالها على عناصر يتفاعل معها لتكون العملية الإدارية التي تتكون من ما يلي<sup>2</sup>:

#### - المدخلات:

تظم المواد الخام، رأس المال، القوى البشرية، ويحصل النظام على هذه الموارد من البيئة الخارجية، فالموارد البشرية نظم الأفراد في مختلف شخصياتهم، واتجاهاتهم ودوافعهم، والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع البعض، أما الموارد المادية فتشمل المعدات والآلات، في حين تمثل الموارد المالية رؤوس الأموال. أما المعلومات فهي كل ما يتعلق بالبيانات الواردة مع معالجتها وحذفها واستعادتها .

- النشاطات والعمليات: (القرارات والاتصالات).

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، الإدارة علم وتطبيق، ص - ص 51-52.

تظم جميع الفعاليات الفنية الإدارية التي يقوم بها النظام من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات كتوفير السلع والخدمات، والمعلومات للبيئة المحيطة بالتنظيم.

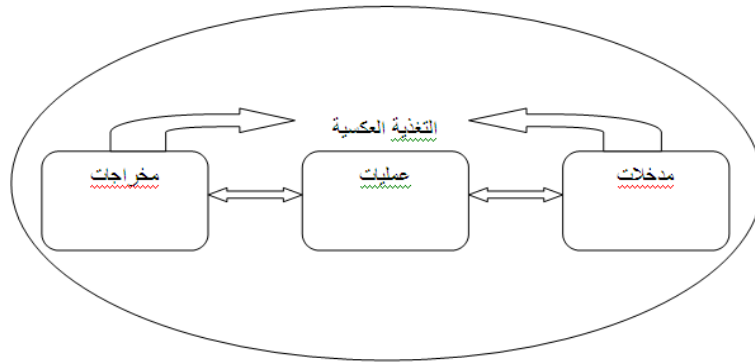
- المخرجات: (نتائج المدخلات):

تتمثل المخرجات في السلع والخدمات والمعلومات المقدمة للبيئة الخارجية، كما أنها تمثل هدفا من أهداف النظام الذب يبقى وينمو ويستمر إذا حققها.

- التغذية العكسية:

هي المعلومات المؤثرة في العمل والموضحة لمدى قبول البيئة لمخرجاتها، مع تحديدها للمظاهر الايجابية والسلبية للمخرجات في البيئة، ليعيد النظام النظر في مخرجاته من خلال تطويرها وتحسينها، ومعنى آخر المخرجات هي مدى استجابة النظام لمتغيرات البيئة الخارجية، والشكل الموالي يوضح مسار نظرية النظم:

شكل رقم 02: مخطط يوضح نظرية النظم<sup>1</sup>.



البيئة الخارجية

اهتمت هذه النظرية بالدراسة الشاملة للمنشأة، دون التركيز على جزء معين منها، دون إهمال البيئة الخارجية للتنظيم، كما ترتبط بالتدريب من خلال تحويل مدخلاتها من أفراد إلى مخرجات، بإجراء بعض التعديلات على سلوكهم ومعارفه وقدراتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي: جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، بيروت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، ص 53.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوسي، المرجع نفسه، ص 54

## 2- الإدارة بالأهداف: بيتر دراكر.

هي أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحث تقوم الإدارة والعمال بتحديد الأهداف، بشكل مشترك وذلك من خلال تحديد الانجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء، لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين ومن مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.
- بالأهداف تتحقق الأنشطة والمسارات والموارد، ويوجه الجهد الجماعي.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس رغباتها وتوقعاتها<sup>1</sup>.

تسعى هذه النظرية لتوسيع قاعدة المشاركة بين المديرين والعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، ومن ثم تحقيق غايات الأفراد والتنظيم، من خلال تدريب العمال على نقائصهم واحتياجاتهم، والمديرين على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

## 3- مدخل الموارد البشرية:

ظهر هذا المدخل في بداية السبعينات من القرن العشرين، حيث يتركز على ضرورة توحيد أهداف الأفراد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، ليكمل الواحد منهم الآخر، ومن مبادئ هذا المدخل ما يلي:

— الأفراد هم استثمار إذا حسنت إدارتهم وتنميتهم تحققت المكاسب طويلة الأمد ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية.

— لا بد من توجيه سياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد .

— هيئة بيئة عمل مناسبة لتشجيع الفرد على تنمية واستغلال مهارته لأقصى حد .

— تنفيذ برامج الموارد البشرية مع مراعاة الموازنة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

يعد هذا المدخل من أهم المداخل التنظيمية الهامة في تطوير المسار المهني للفرد فهو يحقق تطابقاً بين الفرد ووظيفته، ويركز على اتباع الأساليب الإدارية كالتدريب للفرد من مستوى أداء الفرد، النقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 84.

#### 4- نظرية رأس المال البشري: لروبنسون:

سيطرت هذه النظرية خلال فترة الستينات على التنظيم، حيث ظهرت عدة محاولات في هذه الفترة تهتم بالعنصر البشري، محددة ماهية رأس مال البشري، وادخله مهارات الفرد كأحد مكوناته، وركزت على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد. فهذه النظرية ترى أن التدريب يعد استثمار هام، وذلك بالاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة للتطور الاقتصادي والتكنولوجي، والتوسع في استخدام نظم العمل، وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة لإدخال الحاسب في طرف الإنتاج، وعليه يعتبر التدريب استثمار حقيقي للمؤسسة لما يعود عليها بالفائدة، ومن مبادئ النظرية ما يلي:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد.
  - الإنفاق على عملية تدريب الأفراد لأداء الوظائف من خلال مجالات البناء المهاري العقلي والبدني، أي الإنفاق على الصحة، التدريب والتعليم لتقييم رأس المال البشري فيما بعد.
  - تطوير المهارات والقدرات، وتوسيع خيارات الفرد في العمل.
- أعطى روبنسون نظرة جديدة في التدريب في نظريته كونه اعتبره استثمار بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة بان التطور التكنولوجي يحتم على المؤسسة تدريب أفرادها لتأقلم مع التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

#### 5- نظرية التعلم في التدريب: روبرت كولز:

تعد هذه النظرية من أهم النظريات التدريب، لان برامج التدريب ماهية إلا تطبيق لنظرية التعلم فمصممو ووضعوا البرامج التدريبية، يرون أن بان برامجهم فعالة في تعليم الأفراد، فان لم يتعلم الفرد بالتدريب يكون السبب في إغفال بعض مبادئ النظرية ومن مرتكزات النظرية ما يلي:

- الحوافز.
  - إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي.
  - تعلم الكل دفعة واحدة مقبل تعلم الكل على أجزائه.
  - السرعة والدقة في التعلم.
- كما ركزت النظرية على الظروف الايجابية والسلبية والمؤثرة على عملية التدريب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منيرين دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائية (التدريب، الحوافز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص 67.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 69.



- فالظروف الايجابية هي التي تخلق مناخ ملائم للتعلم وتتمثل في:
- ربط المعلومات القديمة بالجديدة خلال تجربة التعلم.
  - تقديم المؤشرات الدالة على مدى تقدم المتدرب.
- الاعتراف بإجابات المتدرب حاطة كانت أم صائبة لأنها محاولة للتعلم أما الظروف السلبية المؤثرة في التدريب فتتمثل في:
- الظروف المسببة للخوف والتوتر لدى المدربين.
  - الظروف المسببة للإحباط والتي تعيق رغبة المتدرب في التعلم.
  - الظروف التي تقلل احترام الذات لدى المتدرب، وجعله يحس بالاهانة وعدم الارتياح.
- ركزت هذه النظرية على الظروف التي يتم فيها التدريب، لما له من أهمية في تعليم الأفراد، والتأثير على الأداء في العمل، فالتدريب يكون ناجح إذا اهتم المدرب بالشروط والوسائل اللازمة في عملية التدريب كبرامج التدريب والتحفيز..... الخ.

## 6- مدخل المهارات الإدارية:

- يمثل هذا المدخل احد مداخل نظرية النظم بحث يتضمن جملة من المهارات التي يجب توافرها في الرجل الإداري لإدارة الأزمات وحل المشكلات التنظيمية ومن المهارات التي ينظمها هذا المجال مايلي:
- المهارات الفنية: تعني القدرة والتحكم مع الوسائل التقنية والتطورات التكنولوجية .
  - المهارات العلمية: وهي الإلمام بالعلوم والمعارف، والتمكن من اللغات.
  - المهارات العملية: تتمثل في إسقاط المعارف على الواقع من خلال تطبيق النظريات في عملية التسيير الإداري.
  - المهارات الجسدية: هي سلامة الجسم وقدرته على الحركة للتعامل الجيد مع المواقف.
  - المهارة اللغوية: تتجسد في فصاحة اللسان، واكتساب دجة الإقناع.
  - المهارة التأصل الفعال: من خلال أسلوب الكلام والقدرة على التأثير في المرؤوسين .
  - المهارة النفسية: أن تكون النفسية مهيأة للعمل وقادرة على تجاوز مشاكل العمل.
  - مهارة التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة: بمعنى قابلية المتدرب واستعداده لتقبل أفكار جديدة مناقضة لمعتقداته وتصوراته السابقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية، د ط، الأردن، دار البداية للنشر و التوزيع، 2012م، ص 58.

ترتبط هذه النظرية بشكل كبير مع مفهوم التدريب الذي يعمل على التطوير وتنمية كل هذه المهارات، وهذا التأهيل القوى البشرية من جهة وتحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى<sup>1</sup>.  
تقييم المدرسة الحديثة:

ظهرت المدرسة الحديثة كتكملة للنظريات التقليدية، من خلال تركيزها على النظم المؤسسات وكيفية تعاظم المديرين مع مواقف افتراضية، حيث تميز بين أنواع قيادية مختلفة من ناحية لأسلوب و السلوك كما ترى أن مصلحة المؤسسة هي استعانتها بما يناسبها من أنظمة، وفي استقطابها للقوى البشرية المؤهلة إلى انها عاجزة على وضع براديجمات باستثناء مدخل الموارد البشرية الذي يركز على استثمار في الفرد و تدريبه و اكتفت بصيانة نماذج نظرية مرتبطة بمكان و زمان محددين، و في ظل متغيرات ثابتة و بالرغم من أن التنظيمات تشهد حراك مستمر و معقد، كما اتسمت بالمثالية وهو ما يصعب تطبيق بعض مبادئها في الواقع.

جدول رقم(3): يوضح الفرق بين المداخل النظرية الثلاثة.

المدرسة الكلاسيكية	المدرسة النيوكلاسيكية	المدرسة الحديثة
- التركيز على الفرد	- التركيز على الجماعة.	- التركيز على أهداف التنظيم
- النظر للتنظيم كنسق مغلق.	- النظر للتنظيم كنسق مغلق.	والفرد معا.
- الرقابة الصارمة.	- الرقابة المرنة.	- النظر للتنظيم كنسق مفتوح.
- التأكيد على الحوافز المادية.	- الحوافز المعنوية من خلال الاهتمام	- إشراك العمال في عملية اتخاذ
- المركزية في اتخاذ القرار.	بالجانب النفسي الاجتماعي للعمال.	القرار.
- علاقات الاتصال الرسمي.	- علاقات الاتصال الغير رسمية.	- القيادة الديمقراطية.
- القيادة الصارمة.	- إشراك العمال في عملية اتخاذ	
- التدريب على وظيفة معينة.	القرارات.	
	- القيادة الديمقراطية.	

المصدر: سليمة، بوحنان: التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

20 أوت، الجزائر، 2008، ص-ص 74-76

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة: الأسس العلمية والتطبيقية، المرجع السابق، ص 58.

## 7- الدراسات السابقة:

حظي موضع التدريب و تنمية الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب، حيث ظهر في العديد من الدراسات والبحوث العلمية و في بعض الكتب التي نشرت، وفي ما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، و التي استخدمت في هذا البحث.

### الدراسات المتعلقة بالتدريب:

#### الدراسة الأولى:

يندرج ضمن هذا الإطار دراسة للباحث، **بن دريدي منير** عنوان الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب و التحفيز). وهي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، حيث حاول من خلالها التأكيد من الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم و تنفيذ إستراتيجيتها على خطط و طرق علمية مدروسة و واضحة.

بالإضافة إلى ثلاث فرضيات جزئية مفادها:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج و خطط واضحة لتدريب أفرادها.
  - تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد و تقييم العملية التدريبية على إستراتيجية محددة نأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط و البرامج المتعارف عليها.
  - تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة و المدروسة.
- واستخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي، باعتماده إحدى طرائقه و هي المسح بالعينة التي بلغ عددها 63 فرد من أصل 288 عامل، كما اعتمد في جميع بياناته على أدوات التالية: الملاحظة، المقابلة الاستمارة، السجلات و الوثائق، و توصل من خلالها إلى النتائج التالية:

#### نتائج الفرضية الأولى:

- اعتماد المؤسسة لبرامج تدريبية في تدريب عمالها داخل مراكز التكوين
- تحسين أداء العمال وفعالية التدريب يقترنان بالتدريب التخصص.
- رفض الإدارة لمطالب العمال المتمثلة في الخضوع لدورات تدريبية.

نتائج الفرضية الثانية:

- تساهم الاحتجاجات التدريبية في توجيه عملية التدريب بهدف رفع كفاءة المؤسسة.
- اشترك جميع المسؤولين بالمؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تأكيد حاجة الأفراد للتدريب خاصة التدريب التخصصي.

نتائج الفرضية الثالثة:

- تمنح المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية للعمال، و يتم ذلك عن طرق ما يبذله العمال من جهد.
- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية، و كلما تحصل العوامل على حوافز وتشجيعات زاد جهده.
- تعتمد المؤسسة في مكافآتها على المكافآت الجماعية والفردية.
- تشارك المؤسسة جزء من أرباحها مع العمال، و هو ما يحفز العامل.
- لا تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- توفر المؤسسة ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.
- أسلوب المؤسسة يضمن بقاء و استمرار العمال في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

قام الباحث بوعريوة الربيع بدراسة تحت عنوان، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، و هي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناغاز التي أنجزت سنة 2007، حيث حاول صاحبها التأكد من ألفرضياته الثلاث التالية:

يوضع التدريب بهدف مسانيرة التغييرات التكنولوجية، و البشرية التي تعرفها البيئة .

للتدريب دور مهم في تحسين الأداء و زيادة إنتاجية المؤسسة.

الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و تطويرها بالعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي و المنهج دراسة حالة، و استعان بأدوات لجمع بياناته متمثلة في المقابلة والاستمارة، و الاختيارات، بالإضافة للسجلات و الوثائق، التي توصل من خلالها إلى النتائج التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

بهدف التدريب لمسانيرة التغييرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة، و نتائجها تظهر في اداء العمال من خلال تحسن مهاراتهم و قدراتهم.

نتائج الفرضية الثانية:

يعمل التدريب على تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، ورفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف.

### نتائج الفرضية الثانية:

الاستثمار في تدريب و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، يساعدها على تحقيق التنمية البشرية من خلال تحسين الجودة و تخفيض معدل دوران العمل و دعم الاستقرار الوظيفي للعمال.

### الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة عزيزة قودة تضمن عنوان الدور الرسمي في التنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع مواد البناء **EDIMCO** - باتنة - وهي مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية لسنة الجامعية (2006/2005) فقد انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي: هل كانت للقوانين التنظيمي وفي البيئة الصناعية - في ظل الاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغيير- دور في احداث نمو في قدرات الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بصياغة فرض عام لتنبثق منه أربع فرضيات فرعية تتلخص في مايلي: التغيير و تطوير و تطبيق الآليات الخاصة بالتنظيم الرسمي في الحقل الصناعي سيحدث نمو في قدرات الموارد البشرية.

انطلاقا من الفرضية العامة فقد انبثقت فروع جزئية تالية:

— كلما تم التحكم في القوانين التنظيمية في البيئة الصناعية ، كلما أحدثت نمو في قدرات الموارد البشرية.

— كلما تم توجيه العلاقات التنظيمية في المصنع، كلما أدت إلى النمو في قدرات الموارد البشرية.

— كلما تم الاستثمار الخبرات التنظيمية في المصنع، كلما احدث نمو في قدرات الموارد البشرية.

— كلما تم ترسيخ الثقافة التنظيمية في المصنع، كلما أحدثت نمو في قدرات الموارد البشرية.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات و توصلت الدراسات إلى النتائج

التالية:

— القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع متحكم في تطبيقها من طرف الجميع.

- الآليات التنظيم و حسب تطبيقها في ظل التوجه الاستراتيجي و انفتاح المؤسسة، فقد أدت بالفعل إلى تنمية الموارد البشرية .
- العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع الموجهة بطريقة صحيحة و هي موجهة أساسا نحو تعزيز الأدوار بين الفرق العاملة في المصنع.
- تنظيم الرسمي لابد أن يعني حقيقة الاستثمار و مالها من مزايا، وذلك بإدخال آليات حديثة و جديدة في مجال الاستثمار.

### الدراسة الثانية:

وجاءت تحت عنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه وهي رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة من إعداد الطالب هشام بوكفوس وإشراف الأستاذ الدكتور فوضيل دليو قد قام بطرح التساؤلات التالية: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟.

أما الفرضيات الدراسة فهي كالآتي:

الفرضية الأساسية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات و اتجاهات المدرسين و العمال .

الفرضية الجزئية: 1- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات و اتجاهات العمال .

الفرضية الجزئية: 2- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تنمية مهارات و اتجاهات المدرسين .

ولقد استعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي أما عينته فقد كانت المسح الشامل أما أدوات جمع البيانات فاختار الملاحظة و الاستمارة و اعتمد على التسجيلات و الوثائق.

وقد توصلت دراسته إلى النتائج التالية:

أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في شقيه الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر و العمل القديم و الخارجي في فروع المؤسسة و مراكز التكوين، غير أن ماهية التكوين تبقي نوع من الغموض لدى العمال و يرجع ذلك أساسا إلى قنوات الأنصار الداخلي للمستوى التعليمي للعمال و كما أن

التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته في تغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فانه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم و هذا من خلال علاقتهم الحسنة مع الإدارة و المواظبة على مواعيد العمل وأتقنه و محاولة تطوير قدراتهم الذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج و تطوير المنتج.

الدراسة المتعلقة بالتدريب و تنمية الموارد البشرية .

الدراسة الأولى:

دراسة الدكتور ،بابا عبد القادر أستاذ محاضر ،جامعة مستغانم ،الدرجة العلمية :دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية ،الأستاذ :إبراهيم إسماعيل حسين الحديد ،أستاذ مساعد مؤقت ،الدرجة العلمية :ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة مستغانم، تحت عنوان :قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وهي دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن ،جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10 و 11 نوفمبر 2009. وقد حاول صاحبها التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضيات الجزئية :

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة .

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة.

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة .

واستعمل الباحث في دراسة المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ حجم عينة بحثه 255 فرد من أصل 1590 موظف،معتمدا في ذلك على الأدوات التالية :الاستبانة،و اختيار الهدف والثبات التي توصل من خلالها إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى :

— شمولية المادة التدريبية مكنت الموظف من امتلاك القدرة على الابتكار و تطوير أعماله وواجباته .

— شمولية المادة التدريبية جعلت الموظف قادرا على تسلم الأعمال مع إنجازها بسرعة .

— شمولية المادة التدريبية جعلت الموظف قادرا على انجاز أعمال المراجعين و التقليل من انتظارهم و بالتالي كسب رضاهم .

#### الفرضية الثانية :

— تنوع المادة التدريبية جعل الموظف يملك مهارات عمل متنوعة و خصائص متعددة في كافة مجالات العمل .

— تنوع المادة التدريبية مكن الموظف من ايجاد خطط جديدة للعمل باكثر فعالية و تنوع .

— تنوع المادة التدريبية ساعد الموظف على ابتكار كثير من البرامج و الكتب المتنوعة و اللازمة التي يحتاجها في اداء الأعمال .

#### الفرضية الثالثة :

— هناك علاقة دالة إحصائيا بين تدريب الموظف و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة

— هناك علاقة دالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة .

— هناك علاقة دالة إحصائيا بين تنوع المادة التدريبية و تعزيز احتياجات الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة .

#### التعليق على الدراسات السابقة .

قمنا باستعراض الدراسات التي تناولت عدة محاور هي كالتالي :

#### الدراسات المتعلقة بالتدريب :

#### الدراسة الأولى:

بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب و التحفيز) :فقد انحصرت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي واعتمد إحدى طرائقه و هي المسح بالعينة و استخدمت الدراسة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق حيث توصل إلى النتائج التالية :

— اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية لتدريب عمالها من اجل تحسين أدائهم و رفع كفاءة المؤسسة .

— تهتم المؤسسة بمنح عمالها الحوافز المادية و المعنوية من اجل زيادة إنتاجية عمالها .



حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المستخدم واتفقت من حيث الأبعاد والمؤشرات واختلفت من حيث استخدام العينة .

### الدراسة الثالثة:

بعنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة انحصرت الدراسة في استخدام منهجين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة و قد استخدمت الدراسة المقابلة و الاستمارة و الاختبارات و بالإضافة إلى السجلات والوثائق و قد توصلت إلى النتائج التالية :بان التدريب يعمل على تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، بحيث اتفقت الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المنهج الوصفي واتفقت جزئيا من حيث الأبعاد و المؤشرات ، و اختلفت من حيث العينة .

حيث نجد أن الدراستين اتفقت جزئيا مع موضوع الدراسة الحالية التي تحاول أن تعرف على العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتسمسيت .

### الدراسة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية :

### الدراسة الأولى:

بعنوان دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية. انحصرت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية :بان التنظيم الرسمي يؤدي بالفعل إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الآليات والعلاقات التنظيمية .حيث اتفقت من حيث المنهج والعينة واختلفت جزئيا من حيث الأبعاد و الفرضيات و المؤشرات

### الدراسة الثانية:

بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و عينة المسح الشامل و استخدمت الملاحظة و الاستمارة و السجلات و الوثائق و توصلت إلى أن: التدريب في المؤسسة واضح في طبيعته لتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية و تحسين علاقتهم مع الإدارة و محاولة تطوير قدراتهم التي تساهم في حل مشكلات الإنتاج .

حيث تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات و اتجاهات المديرين و العمال حيث اتفقت هذه الدراسة من حيث المنهج و اختلفت من حيث العينة كما انها اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال أدوات الدراسة و الأبعاد و المؤشرات و الفرضيات .

### الدراسة المتعلقة بالتدريب و تنمية الموارد البشرية .

بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لقد استعمل الباحث على منهجين المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبيان و توصل إلى ان هناك عالقة بين التدريب و تنمية

الموارد البشرية، من خلال المهارات و المعارف و القدرات الجديدة حيث اتفقت في فرضيات الدراسة و الأبعاد و المؤشرات، و اختلفت من حيث العينة واتفقت من حيث المنهج الوصفي. حيث نجد أن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في تحديد العلاقة بين المتغيرين. وفي الأخير استنتجنا من خلال الدراسات السابقة التي قمنا بها أنها تخدم موضوع الدراسة، حيث استفدنا من تحديد المنهج و العينة و أدوات الدراسة و ساعدنا على تحديد أبعاد و مؤشرات الدراسة .

### خلاصة.

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم المتغيرين بتطرقنا إلى أهم التعريفات الخاصة بالتدريب و تنمية الموارد البشرية باعتبارها السلاح الاستراتيجي، على المؤسسات الجزائرية استخدامها و تطبيقها لمواجهة تغيرات البيئة و التكيف مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و سنحاول في الفصول القادمة التعرض و التعمق في المفاهيم أكثر لإظهار فعاليتها في المؤسسة.

المعالي

## الفصل الثاني: التدريب و أساسياته .

### تمهيد

- 1- مجالات التدريب .
- 2- أهمية التدريب .
- 3- أهداف التدريب.
- 4- مزايا التدريب .
- 5- معوقات التدريب .
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 7- تصميم البرامج التدريبية .

### خلاصة

### تمهيد :

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من اجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل و تامين الوصول إلى الأهداف المرجوة .

وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالعملية التدريبية من قبل مختلف المنظمات وافر المسئولون فيها بأهمية وفائدة التدريب والتأثير الايجابي له على أداء المنظمة مما أدى إلى زيادة الاستثمار فيه وارتفاع نسبة مخصصاته .

بناء على ما سبق ، جاء هذا الفصل كمحاولة تهدف من خلالها للتعرف على موضوع التدريب مبررين بذلك الأهمية التي يعتليها في تنمية الأفراد و الأهداف المراد تحقيقها والمجالات والمزايا والمعوقات ... وغيرها .

## 1- مجالات التدريب :

يمكن تقسيم مجالات التدريب استناداً إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما :

### 1- التدريب أثناء العمل:

يتم وفقاً لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء أداء للعمل المعين، ومن خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة وفي كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول المنظمة يقوم بتوجيه و تدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها و تطوير مهارتها من خلالها، و يمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذي يحصلون على التدريب المطلوب، و يقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرب كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب.

إضافة إلى قيام المدرب بإعطاء المتدرب المعلومات المتخصصة للقيام بأداء معين أو القيام بالأنشطة التي تضمنها عمله، ثم يقوم بتكليفه للقيام بأداء إنجاز معين على سبيل الاختبار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها و طريقة الأداء، و قد يسمح له بالعمل بمفرده وأحياناً يمكن أن يرتبط ببعض المسؤولين أو المشرفين لمتابعة الأداء أو الإجابة حول بعض الإيضاحات التي يتطلبها العمل، و تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً و استخداماً لدى العديد من المنظمات إلا أن نجاحها يعتمد أساساً على درجة الإخلاص الذي يتمتع بها المدرب ومدى التجاوب من قبل المتدربين أيضاً، ويمكن لهذه الطريقة أن تبرز بين أسلوب المحاضرة التدريبية و كذلك الممارسة العملية للأداء بغية تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي في العمل، و يمكن ان يتم إجراء العملية التدريبية أثناء الأداء ومن خلال المراكز التدريبية الداخلية للمنظمة إذ أن المركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المنظمة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز في المنظمة ذاتها ثم يقوم مدير المركز بتزويد دوائر المعنيين (المتدربين) بالتقارير المتعلقة بانجاز التدريب و مدى الاستفادة أو الصعوبات التي واجهتهم أثناء التدريب و من عيوب هذه الطريقة أنها أكثر كلفة من التدريب أثناء العمل على الرغم من خضوع المتدربين فيها إلى المتابعة و المراقبة المستمرة من المركز ذاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط5، الأردن، دار مسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، 2013م، ص - ص 137 - 135.

## 2- التدريب خارج العمل:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالباً ما تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة و غالباً ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب و تكون برامجها التدريبية منظمة و دقيقة و ذات فائدة واضحة و ملموسة في مجالات التخصص المهني و الإداري للمدربين إذ غالباً ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير و الخبرات العالية في مجالتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أن المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكفل جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي و العديد من المصروفات المتعلقة بإنجازه كالنقل و الإقامة و توفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف المالية العالية .

وقد تقوم بعض المؤسسات الأكاديمية كالجوامع و المعاهد بالقيام بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لإغراض التدريب، إلا انه هذه الأساليب لا تخلو من بعض العيوب مثلاً قد تكون البرامج المعدة مسبقاً من المراكز التدريبية أو الجوامع لا تتلاءم أو تنسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحياناً تتسم بالجانب الأكاديمي أو النظري الذي قد لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب موظفيها و رغم هذه العيوب إلا أنها لا تخلو من العديد من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية أو الجوامع أو المعاهد و غيرها سيم هناك غالباً ما توفر للعاملين أحداث البرامج التدريبية و التطويرية في هذا المجال<sup>1</sup>.

## 2- أهمية التدريب:

بدا أن العديد من المنظمات من إعادة النظر ببرامجنا التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية إذا. بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة فالتركيز على نوعية البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقاً مع إستراتيجية المنظمة و يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات من النوعية المرغوبة.

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية.

— أهميته للمنظمة.

— أهميته للعاملين

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 137.



- أهمية التدريب للمنظمة: تتحقق البرامج التدريبية الفاعلة القواعد التالية للمنظمة:
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد أطراف العاملين بينهم والإدارة<sup>1</sup>.
- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية. فبدون قوى بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي ويزيد من درجة أمانة الوظيفي أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب. فهو لا يقتصر على موظف دون الأخر أو وظيفة دون أخرى فالموظف جديد يحتاج إليه لضمان ادقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله افضل<sup>2</sup>.
- أهمية التدريب للعاملين: يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين أهمها:
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم على حل مشاكلهم في العمل.
- تطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص 187، 188.

<sup>2</sup> سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المرجع السابق، ص 188.

### 3- أهداف التدريب:

- أن التدريب ضرورة هامة لتنضمام وضممان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب في ما يلي:
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد، سواء من النواحي الفنية أو السلوكية
  - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الوظيفة<sup>1</sup>.
  - الزيادة في الإنتاج، وهي زيادة في كمية وتحسين نوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية ادقائهم للعمل من ثمة زيادتهم قابليتهم الإنتاجية.
  - مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .
  - تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية،
  - إعداد العمال الجدد وتجهيزهم للقيام بالعمل الجديد على أكمل وجه<sup>2</sup>.
  - أن تكون الأهداف التعليمية لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات للاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التريب.
  - يجب أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم وان تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها، وان تنعكس المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب على الواقع العملي للاداء المراد انجازه بلاحقا في حقول الإنتاج العقلي<sup>3</sup>.

### 4- مزايا التدريب:

- يرتبط ارتباطا مباشرا بالوظيفة حيث ان المهام المرتبطة بالوظيفة يتم تعلمها اثناء أداء الوظيفة نفسها:
- يعتبر التدريب اثناء الوظيفة اقل تطلقه واتفقا من التدريب خارج الوظيفة أي في مواقع منفصلة سواء داخل أو خارج المنظمة.
- عادة ما تكون الشركات والاقسام الإدارية والفنية بها مؤهلة وقادرة على أداء هذا التدريب فسوف يكون فعالا.
- يؤدي الى بناء الثقة بين المرؤوس والمشرف او الملاحظ او الرئيس المباشر الى عمل.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر: ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص93.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2011، ص ص، 233، 234، 235.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاله: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 106.

- سرعة التعلم لأنه تدريبي واقعي وملموس يتأتى من خلال الممارسة الفعلية للعمل ومن ثم يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة عملية.
- يعتبر من أفضل أنواع التدريب لأنه يتميز بالاستمرارية وقد يكون من متطلبات أداء الوظائف على مستوى الرؤساء<sup>1</sup>.

## 5- معوقات التدريب:

- توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد<sup>2</sup>.
  - الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تدريبهم خلال السنة او بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالنسبة الماضية، واعتبار الزيادة من النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، هذا الى جانب النظرة السطحية اليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها وأهميتها وأثرها على الكفاءة.
  - ويرى **علي السلمي**: من خلال تجربته الشخصية ان هناك عملاء دائمين لبرنامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول اننا نرى نفس الوجوه غالبا وان اختلفت أسماء وعناوين البرامج.
  - وهو شيء يؤدي الى انفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة الى تدريب، وبالتالي يعود التدريب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وان لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع<sup>3</sup>.
  - الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين الى عمل فعلي. بمعنى ان ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله ابدا الى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك الى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما انه يرجع السبب الى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود النظام الترقيية، وقد يرجع السبب

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: مراجع إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د ط، الإسكندرية جامعة قناة السويس، 2009/2008، ص351.

<sup>2</sup> عد الرحمان ن عتري: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأساس الأبعاد الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>3</sup> منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2010، ص-ص276-277.

أيضا إلى معارضة بعض المؤولين خاصة في المستويات العرقية العليا لفكرة التدريب وعدم إيمانهم بأهميته).

— ينظر البعض للتدريب على انه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بغض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

هناك من ينظر إلى ينظر إلى التدريب على انه عنصر نفقه لا يبررها عائده<sup>1</sup>.

— سوء التخطيط او اعتماده على بيانات غير صحيحة، او توقعات مبالغ فيها.

— ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، او سوء معاملة المشرفين لهم.

— ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب وكذا تنفيذه ومتابعة وتنظيمه.

ومما سبق ذكره يكون التدريب ناجحا في علاج مشاكل المؤسسة لا بد أن تكون هذه المشاكل ناشئة

عن:

— نقص مهارات الفرد وقدراته لتأدية عمله.

— نقص في المعلومات الفرد عن العمل.

— عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

بمعنى ان تكون مشكلة الأداء ناجحة عن بعض أوجه القصور في مواصفات العامل نفسه، حتى يمكن

أن يكون للتدريب أثر في علاجها<sup>2</sup>.

## 6- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو تعبير عن تحديد الاحتياجات المؤسسة، أنواع المهام والإعمال التي

يجب القيام بها وأنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة<sup>3</sup>.

قد تم استحداث أساليب عدة الغرض منها المساعدة في الكشف في احتياجات التدريب وتشمل هذه

الأساليب ما يلي:

<sup>1</sup> منير نوري: تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 277.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنترة: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 96.

<sup>3</sup> كامل بربور: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2012، ص 259.

- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:

- توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي تسدل منها على وجود حاجات للتدريب مثل:
- الارتفاع التكاليف.
- ضعف الرقابة على المواد.
- ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف العام.
- كثرة الشكاوي.
- الصراع المستمر مع الإدارة.
- العمالة الزائدة.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- ارتفاع نسبة الغياب.
- التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات مع مواعيدها.<sup>1</sup>

- التحليل التنظيمي:

يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة جوانب رئيسة هي:

- تحليل العمل والمهام:

يفيد هذا النوع من التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة حيث أوجه القوة والضعف تلك التي تحتاج إلى تدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحليل التنظيم:

من خلال والتحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح او غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف.

- تحليل الفرد:

ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، مدى تعاونه، حبه للعمل وإخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين...

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر سامح: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص154.

- تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، الى جانب معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وجدديته، الامر الذي يساعد الإدارة في النهاية في الكشف عن احتياجات تدريبية محددة.

- الاختيارات:

قد تقوم الإدارة بإجراء اختبارات عدة: مثل: اختبارات الذكاء او اختبارات القدرات او اختبارات المهارة والتي يكون الفرض منها قياس مدى أداء العامل لعمله. ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة مما يساعد على تصميم برامج تدور حول علاج هذه الاحتياجات.<sup>1</sup>

- المقابلات والاستقصاءات التي تجري مع الافراد والإدارة:

وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها برامج تدريبية خاصة. مما سبق يتضح لنا ان الاحتياجات التدريبية قد تكون واضحة نظرا لأن الظروف المحيطة بالعمل تتسم بالوضوح والتحديد وبالتالي تصبح الحاجات التدريبية محددة أيضا الا ان هناك بعض الظروف التي يكون فيها تحديد الاحتياجات التدريبية امرا صعبا نظرا لوجود عوامل أخرى تساهم في حدوث مشكلات بيئة العمل الامر الذي يتحتم معه تحليل هذه المؤثرات الأخرى والتي لا يكون من بينهما التدريب.<sup>2</sup>

7- تصميم البرامج التدريبية:

- تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

- تحديد اهداف البرامج:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي حيث أوضح تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهي:

- هل هناك معلومات او مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشارك هذه الوظائف في الحاجة اليها.

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر سامح: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص155.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحميل على مستوى المنظمات، دط، الإسكندرية، المكتب الجامعية الحديث، ج4، 2009، ص220.

- ما درجة صعوبات المعلومات او المهارات المطلوب تحميلها وهل من الممكن ان يحصلها المدرب بنفسه.
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو اثر عدم توافرها؟
- ما مدى تكرار او استعمال المهارات المطلوبة؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟
- ما هي درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة او عدم قدره الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟
- ما هي فترة الزمنية التي ينتظر ان يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها.
- ما هي مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟
- ما مدى الحاجة الى متابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب؟
- تحديد المادة التدريبية:

يقصد بإعادة التدريبية مجموعة المعلومات او المفاهيم او الحقائق او الأمثلة او النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب اخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والاشكال الايضاحية كلما امكن ذلك كما يجب ان يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث بتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية<sup>1</sup>.

وبصفة عامة فانه يجب ان تتوافر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي الشروط التالية:

- ان نشر رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- تقديم مكونات المادة العملية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون.
- تقسيم المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الاخذ في الاعتبار اهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في منظماتهم<sup>2</sup>.

### - اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي أي انها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحميل على مستوى المنظمات المرجع السابق، ص-ص 228-229.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحميل على مستوى المنظمات المرجع نفسه، ص 230.

وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي ومرورا بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني وفي حقيقة الامر فان اختبار الوسيلة المناسبة يتوقف على اعتبارات منها:

- الاعتبار العلمية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبار المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث ان كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلومتها.
- الاعتبار المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث ان كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلومتها.
- الاعتبار المتعلقة بالمدرّب مثل مدى مقدرة المدرّس على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبار الاقتصادية وتمثل في ثمن تلك الوسيلة ومدى تمثيلها مع الميزانية المعتمدة لهذه الاغراض<sup>1</sup>.
- **مدة البرنامج التدريبي:**

بصفة عامة يمكن القول بانه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي اذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة منها:

- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراه اكتسابها للمتدربين.
- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة المنظمة للمتدربين.
- **تحديد مكان التدريب:**

يختلف المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة او خارجها غير انه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العملية وان يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض.

### - اختيار المتدربين:

لكي تكون عملية الاختبار هنا ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي ان يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحميل على مستوى المنظمات، المرجع السابق، ص 231.



- الأساليب التي يتم اختياره المتدربين بموجبها وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية او الاستعانات او المقابلات الشخصية.
- بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيص يتم ترشيحه، فيص اجمالها فيما يلي:
- يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى ان أدى ذلك الى التنمية بالجهد والمال.
- ان يكون المتدرب لديه الرغبة في التعلم مهارة جديدة وان يكون شاعرا بمجآته الشديدة اليها.
- ان يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسآيرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- **اختبار المدربين:**
- ان المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات الى المتدربين كما انه عامل التعبير الذي يهدف الى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم ويشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين هم:<sup>1</sup>
- **المدرب المحاضر:**
- وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو متحدث الأساسي فيها.
- **المدرب القائد:**
- وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الافراد من خلال قيادته لمؤتمر او ندوة او مناقشة.
- **المدرب التطبيقي:**
- وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العملية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- **المدرب التنموي:**
- وهو المدرب الذي يكون إليه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.
- أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها في المدرب الكم فتتمثل فيما يلي:
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم التنموية والسلوكية لعملية التعليم.
- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية السلوك التنظيمي التعميل على مستوى المنظمات، المرجع السابق، ص 233.

### خلاصة:

بعد قيامنا باستعراض مفهوم التدريب وأهميته والمجالات وخطواته ومراحله والأساليب والطرق والتحديات التي تواجه عملية التدريب والمزايا والمعوقات والمبادئ التي تطبقها المؤسسات في عمليات التدريب الأفراد وتكونهم وزيادة خبراتهم. يصبح من الواجب وضع أهداف لهذه الصيانة أو العملية وتكون متجسدة على أرض الواقع والتي تتمثل في تنظيم وتنمية الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الله اعلم

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية الأبعاد والدلالات.

تمهيد

- 1- خصائص تنمية الموارد البشرية.
  - 2- وسائل تنمية الموارد البشرية.
  - 3- أهمية تنمية الموارد البشرية.
  - 4- أهداف تنمية الموارد البشرية.
  - 5- واقع تنمية الموارد البشرية في العالم العربي.
  - 5-1: واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.
  - 5-2: واقع النمو الديموغرافي وتنمية الموارد البشرية في الجزائر.
  - 6- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية المستدامة.
  - 7- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية الشاملة.
- خلاصة.

## تمهيد:

قد تعددت الحاجة الى مصطلح تنمية الموارد البشرية في مواجهة متطلبات الإنتاج وخاصة في مجالي الاقتصاد والاجتماع في ظل إفرات النسق العالمي الجديد، كما جاءت تلك الحاجة كردة فعل للنظرة التقليدية من قبل المتخصصين من اعتبار إدارة الأفراد وظيفة روتينية تتعلق بأشياء ثانوية ليس لها تأثير في أهداف المؤسسة وعلى اعتبار الموظف غير قابل للنمو، ونظرا للضغوط الاقتصادية وتعدد أسواق الشراكة العالمية وتنوعها، تغيرت النظرة نحو تنمية الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد حيث يمارس عليهم آليات التطوير والتنمية حيث يصبحون قوة عمل مستقرة ومنجزة نحو زيادة الكفاءة الإنتاجية في ضوء الأهداف الموسوعة مسبقا .

## 1- خصائص تنمية الموارد البشرية.

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإن من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة.

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجيه وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية، وهي مساعي حيوية وحادة لإحداث المطابقة والملائمة بين الخصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.<sup>1</sup>

## 2- وسائل تنمية الموارد البشرية.

لاشك ان وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل ، إلا أننا سوف نحاول التعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية، ثم يتم الانطلاق بشكل توسيعي إلى وسائل اهرى تشمل المحاور أو العناصر التي تم تحديدها في الإستراتيجية سابقة الذكر ( جوانب السكن، التكنولوجيا، السياسة... ) وتتمثل هذه الوسائل في الآتي:

### التغذية:

لاشك أن توفير الغذاء مؤثر أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذا يتعين أولاً توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في أفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبي على البنى الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.

<sup>1</sup> برقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2007-2008 ص 96.

### الرعاية الصحية:

تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات.

### التعليم:

تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأسس أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة. وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة. التدريب: التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفني والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى إفادة مهنية ممكنة. ويعتبر التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم، إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد، وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموماً بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة

### الإعلام:

يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة، ومثال ذلك البرنامج التي تبث حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالصحة والمجتمع<sup>1</sup>.

### المؤسسات الثقافية والفكرية:

والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم، مثل الأندية الثقافية فعضواً مثلاً أن أحد يخالط الشباب الجماعات والشلل المنحرفة، فإنه يجد بديل جيد وهو النادي الذي يحسن من مستواه الثقافي،

<sup>1</sup> برقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، المرجع السابق، ص 74.

ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر ف تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعي مثل السرقة وغيرها.

إن هذه الوسائل قد تفعل كلها أو قد يفعل جانب منها فقط، لكن لاشك ان تفعيلها جميعها سيؤدي في النهاية إلى إيجاد المواطن المتكامل الذي ينشده المجتمع والذي يتوفر في الحد الأدنى من القدرات والمهارات اللازمة لإحراز التنمية الشاملة والمستدامة.<sup>1</sup>

### 3- أهمية تنمية الموارد البشرية.

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، وقد سبق وناقشنا الحاجة إلى تنمي الموارد البشرية والأسباب المرافقة لها، الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل الإدارية، إذ أن أفعالها والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها بما يلي:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معنية (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل اليهم. أضف الى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم وبالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة انتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الانتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، المرجع السابق: ص 76.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، دار النهضة العربية، 2002 ص- ص: 238-239.



#### 4- أهداف تنمية الموارد البشرية.

من خلال التعريف السابق لتنمية الموارد البشرية ومركزاتها يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد بشكل عام فيما يلي:

تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري وكذا توفير المياه الصالح للشرب، وتوفير السكن، توفير المرافق والخدمات الصحية.

- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.
- ضمان حق مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.
- تكريس مبدأ الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان.
- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد أن الجمعية العام للأمم المتحدة قد حددت ثماني أهداف للتنمية البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015 وهي:
- استئصال الجوع والفقر الشديدين، وذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم ونسبة سوء التغذية إلى النصف.
- تحقيق شمولي التعليم الابتدائي وذلك بضمان تمكين جميع الأطفال من إكمال التعليم الابتدائي.
- تعزيز المساواة بين الجنسين وذلك من خلال تمكين النساء من حياتهن وإزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي.
- تخفيض نسبة وفيات الطفولة وذلك بإنقاص نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين.
- تحسين صحة الأمومة وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع.
- مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز/السيدا) والملاريا وأمراض أخرى.
- ضمان الاستقرار البيئي وذلك بإنقاص نسبة المحرومين من فرصة مستديمة للحصول على مياه الشرب المأمونة والصرف الصحي الآمن.
- تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية وذلك من خلال إصلاح انظمة المعونات والتجارة مع تحضي معاملة خاصة لأفقر البلدان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين محمود: تقرير التنمية البشرية، ط، دمشق، مركز الدراسات الإستراتيجية، 2005، ص 505.

## 5- واقع تنمية الموارد البشرية في العالم العربي.

### 5-1- واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.

في الواقع إن الدول العربية كغيرها من الدول النامية حاولت تطبيق العديد من السياسات والخطط التنموية، بهدف الخروج من دائرة التخلف واللاحق بركب الدول المتطورة، غير أن الملاحظ لهذه التجارب التنموية يجد بأنها لم تحقق ما كان مخططا لها، وأسباب ذلك كثيرة ومتنوعة ولا يتسع المجال لذكرها هنا، لأن موضوع اهتمامنا هنا هو واقع تنمية الموارد البشرية في الدول النامية بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص والجزائر على وجه الخصوص، فمن خلال الدراسات التي اهتمت بقياس نوعية الحياة في البلدان العربية يمكن الوقوف على التغيرات التي حدثت على مجال تنمية الموارد البشرية. فقد قام "محمد العوض جلال الدين" بتطبيق مقياس نوعية الحياة الذي اشتهر استخدامه خلال عقد السبعينات وبداية الثمانينات، مستخدما أربعة مؤشرات هي: توقع الحياة عند العمر الواحد، معدل وفيات الأطفال الرضع، نسبة غير الأميين من الكبار، ومتوسط دخل الفرد، وقد توصل الباحث الى أن هذا المؤشر قد ارتفع في غالبية البلدان النفطية خلال فتر قصيرة ومعدلات كبيرة، أما بقية الدول العربية فقد عجزت غالبيتها على أن تتقدم بصورة محسوسة الى الأمام على الرغم من أن الجهود في كثير منها قد بدأت مبكرة.

كما قام "نادر فرحاني" بدراسة أخرى استخدم فيها ثلاثين مؤشرا تتصل بالتنمية البشرية وطبقها على 125 دولة نامية، تتضمن 18 دولة عربية، وقد توصل الباحث الى أنه في مجال التغذية فإن الدول العربية تتمتع بوضع أفضل من بقية الدول النامية، أما في مجال التعليم فإن الدول العربية تعتبر أسوأ حالا كذلك فيما يتعلق بمساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي المنظم، وكذلك نفس الشيء فيما يتعلق بمؤشرات الحياة السياسية.

وفي هذا الإطار أشار مكتب العمل العربي إلى أن هناك في الوطن العربي حوالي 72 مليون نسمة يعانون من الأمية، و 9 مليون نسمة محرومين من شبكة الصرف الصحي، و 6 مليون نسمة محرومين من المياه الصالحة للشرب، وهناك 45 مليون نسمة يعانون من تلوث الهواء، وغير ذلك من المشاكل والأوضاع المتدهورة التي تدل على ضرورة بذل المزيد من الجهود التنموية للرفع من الخدمات المقدسة للسكان.<sup>1</sup>

### 5-2- واقع النمو الديموغرافي وتنمية الموارد البشرية في الجزائر.

سوف نتطرق في هذا العنصر الى واقع النمو الديموغرافي أو السكاني في الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية اليوم ثم نوضح أهم العوامل المؤثرة في هذا النمو والتي من بينها عامل تنمية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> نور الدين محمود: تقرير التنمية البشرية، المرجع السابق: ص- ص 79-80.

- واقع النمو الديموغرافي في الجزائر:

لقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية اليوم أربعة إحصاءات رسمي للسكان كان أولها سنة 1966 وثانيها سنة 1977 وثالثها سنة 1998 ورابعها سنة 2008، أي بمعدل إحصاء رسمي كل 10 سنوات.

## 6- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية المستدامة:

حسب تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 1990 فإن التنمية البشرية تسعى إلى: " تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"

يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تركيزها على تنمية الأجيال الحاضرة فإنها تركز أيضا على كيفية تنمية الأجيال القادمة، وهذا يعتبر جوهر اهتمام التنمية المستدامة والتي تركز كذلك على جانب حماية البيئة.

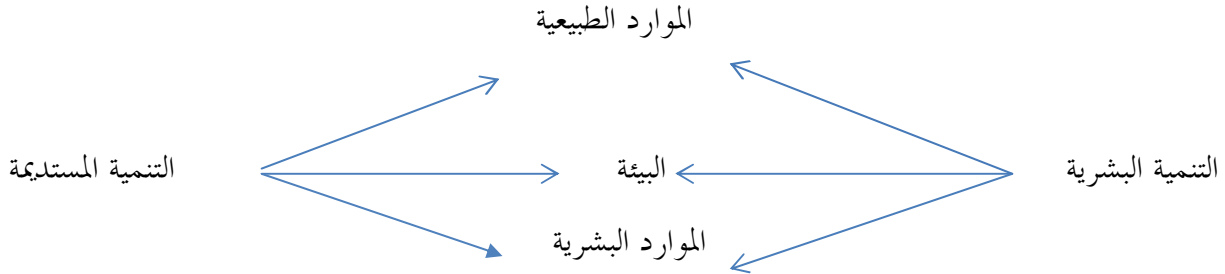
إن تحقيق التنمية المستدامة يحتاج إلى العنصر البشري إذ لا يمكن الحديث عن التنمية المستدامة في ظل غياب العنصر البشري الذي يقوم بإعداد وتخطيط برامج التنمية وتنفيذها. وهو المستفيد منها في النهاية، فالإنسان(العنصر البشري) هو محور التنمية وأدائها وهدفها، وفي هذا السياق يشير القرار رقم 196/52 المتعلق بتنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية إلى أن: " الناس هم محور الشواغل المتعلقة بالتنمية المستدامة، وأن تنمية الموارد البشرية تمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة".

كما يحتاج تحقيق هذه التنمية كذلك إلى الحفاظ على البيئة، فالبيئة هي التي تعدنا بالمدخلات الضرورية لتحقيق التنمية وهي بالوعة النفايات التي تنتج عن النشاط الإنساني، كما أنه بدون الحفاظ على البيئة لا يمكن تحقيق التنمية، لأن الأضرار بالبيئة يعني القضاء على العنصر الهام الذي يمدنا بالمدخلات والموارد الحيوية الضرورية لإحداث عملي التنمية، ولاشك أن الموارد البشرية هي التي تتسبب في تكوين البيئة وهي التي يمكنها حمايتها والحفاظ عليها، وهي التي تقه عليها مسؤولية الحفاظ على احتياجات الأجيال القادمة وعدم تعريضها للخطر. وهكذا يتجلى لنا بأن الموارد البشرية هي التي تتحكم وتؤثر في العناصر الأساسية للتنمية المستدامة وهي المسؤولة عنها، أي أن تنمية الموارد البشرية تصب في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لعل بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، ط1، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 50.

وفيما يلي شكل يوضح العلاقة التبادلي بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): علاقة التأثير بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة.



### 7- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية الشاملة.

تعريف التنمية الشاملة:

لقد كان مفهوم التنمية في بداية ظهوره محصوراً في الجوانب الاقتصادية، حيث شاع استخدام مفهوم التنمية الاقتصادية والتي كانت تركز على زيادة الدخل الوطني، لذلك عرفت بأنها: "العملية التي يرتفع بموجبها الدخل القومي الحقيقي خلال فترة زمنية".

وتعرف التنمية وفقاً للتصور الحديث بأنها "حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة، تشكل كل منها، وبدرجة متقارنة عاملاً مستقلاً وتابعا في آن واحد".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنمية الشاملة بأنها عملية مقصودة وموجهة لإحداث تغيير مقصود في المجتمع، والانتقال به من حال إلى حال أحسن منها، وذلك من خلال تغيير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وزيادة كفاءة أداء مختلف الأنشطة لتحقيق الرفاهية المستمرة لأفراد المجتمع.

إن التنمية الشاملة تستدعي تحريك وتفصيل جميع الجوانب في المجتمع سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو إدارية، وهذا ما يؤكد الدكتور سعد بشاينيه بقوله: "ولما كانت كل جوانب التنمية تتداخل وتتفاعل بعضها مع بعض، فإنه من الصعب تصور تنمية في جانب دون أن تصاحبها تنمية في الجوانب الأخرى".

<sup>1</sup> لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، المرجع السابق، ص 51.

علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية الشاملة:

تعمل التنمية الاقتصادية على زيادة الدخل الوطني بينما تهتم تنمية الموارد البشرية بتنمية قدرات البشر من خلال تحسين مستواهم المعرفي وتحسين ظروفهم الصحية والمعيشية وهذا حتى يساهموا بشكل أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق التنمية.

وحسب الدكتور قدي عبد المجيد فإن تنمية الموارد البشرية لا تهتم فقط بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية بل تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسي التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي.

وهكذا يتضح لنا بأن التنمية الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون موارد بشرية فالبشر هم القوى المحرك لجهود التنمية، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود موارد مالية وهذه الموارد الأخيرة لا يمكن الحصول عليها دون وجود عملية تنمية اذن فالعلاقة بينهما هي علاقة تكاملية.

ولكي تكتشف العلق بشكل واضح فمن الضروري التوقف عند السياسات التنموية التي طبقتها الكثير من الدول، حيث أن هذه السياسات لم تغفل اطلاقا العنصر البشري بل اهتمت به ورأت فيه الوسيلة اللازمة لتحقيق التنمية وأن التنمية انما تهدف في النهاية الى رفاهية الانسان.

ان تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب لا يمكن بلوغها ما لم يكن هناك اهتمام بتنمية العنصر البشري ووقايته من الامراض الفتاكة وتحسين ظروفه المعيشية واكسابه المهارات والقدرات اللازمة التي تساعد على تحسين ادائه وتمكنه من التحكم في التكنولوجيات العصرية.

وهكذا فان تنمية الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، كما أن التنمية الشاملة تهدف في نهايتها الى تنمية الانسان وتحسين ظروفه المعيشية وتحقيق رفاهيته، اذ هناك علاقة تكاملية بين تنمية الموارد البشري والتنمية الشاملة.

لقد اصبح العنصر البشري يعتبر موردا هاما وأساسيا في عملية الانتاج وتحقيق التنمية ومن هذا المنطلق اصبح ينظر الى الاستثمار كاستراتيجية حيوية تزيد من القدرات التنافسية للمنظمات، وتزيد من حجم الناتج الوطني، وعلى هذا الاساس نبرز أهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية، ولا شك أن أهمية تنمية الموارد البشرية، ودورها في عملية التنمية يزداد يوما بعد يوم خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي الى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعرفة وعلى رأس المال الفكري.

وحسب المثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة بالأردن عثمان هاشم: "فان تحقيق النمو الاقتصادي في مجتمع ما ليس دليلا على حدوث تنمية بشرية حقيقية، أي ان حدوث التنمية الاقتصادي ليس مؤشر على حدوث وتحقيق التنمية البشرية، ومن جهة أخرى فان التنمية البشرية تدي إلى استمراري النمو الاقتصادي في الدولة، وذلك لأن التنمية البشرية تقوم على أساس الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في الدولة بشكل عادل، ولكونها ترفع من دخل المواطن وإنتاجيته معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، المرجع السابق: ص - ص: 54-56.

### خلاصة:

بدأ إعادة الاعتبار بالموارد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظومتهم أهداف مجتمعية، فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج وهو عامل ايجابي إذا ما أحسن استغلاله، إذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلق الصراعات داخل المؤسسات، لذا وجب على التنظيمات أن تكون على استعداد تام لمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات قد تؤثر في مواردها البشرية، وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري.

العلماء



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.

تمهيد:

- 1- المنهج المستخدم.
- 2- مجالات الدراسة (المجال البشري، المكان الزمني).
- 3- العينة وكيفية اختيارها.
- 4- الخصائص الديمغرافية للعينة وتحليل جداول البيانات الشخصية.
- 5- أدوات وأساليب الدراسة

خلاصة.

تمهيد:

بعدها تعرفنا في الفصول السابقة إلى طرح المشكلة البحثية في ضوء التصورات والأطر النظرية، وبالاستناد إلى مختلف الدراسات الامبريقية التي تناولت موضوع التدريس وتنمية الموارد البشرية في بيئات اجتماعية ومختلفة وبعد تحديد أهداف الدراسة وصياغة فروضها التي تحتاج إلى إستراتيجية منهجية وملائمة للتحقق من مدى صدقها الامبريقي.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات الجانب التطبيقي طرح الإجراءات المنهجية التي اتبعناها للإجابة في الأسئلة أثارها المشكلة البحثية وصياغتها فرضيات الدراسة.

## 1- طبيعة المنهج المستخدم:

القيام بأي دراسة علمية، وللوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها وحب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة مشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

فالمنهج يعني: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة."<sup>1</sup>.

كما يعني: " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقص الحصول على الحقيقة في العلم."<sup>2</sup>

ومن اجل البرهنة على الفرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا: اعتمدنا المنهج الوصفي المناسب بموضوع بحثنا ذلك أن طبيعة البحثية التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصغ=فا دقيقا، وفي بحثنا نود الكشف عن العلاقة بين وتغير التدريب وتنمية المواد البشرية.

لذلك استخدمنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة لتعميم<sup>3</sup>. فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج مع إمكانية التنبؤ بالظاهرة محل دراسة في المستقبل.

## 2- مجالات الدراسة:

المتعارف عليه أن الدراسة الميدانية تتم في ثلاثة مجالات والتي مت خلالها يتم التعرف والاحاطة بكل جوانب العمل الميداني، مثلها مثل باقي البحوث العلمية يحتوي على ثلاثة مجالات: المجال الجغرافي، البشري، الزمني وكل من هته المجالات خصائصه.

<sup>1</sup> عمار بوحوش واخرون، مناهج البحث العلمي والعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 99.

<sup>2</sup> الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 99.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، باتنة، منشورات الشيهاب، 1998، ص 98.

2-1- المجال الجغرافي:

أن اختيارنا لمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية منه إجراء جانب ميداني ومن هذه الدارسة، حيث تعتبر مؤسسة EPE/TEXALG/SPA، الرائدة في ولاية تيسمسيلت في مجال الأغطية النسيجية لذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء عليها.

نشأة المؤسسة: أنشئت شركة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت (SOFACT). بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق الوطن القابض لصناعات النسيجية التحويلي، المنعقد بتاريخ 09 نوفمبر 1997، وذلك اثر حل الشركة الأم COUVERTEX وهي شركة ذات أسهم والتي انشأة بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987. بموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء أربعة مؤسسات فرعية والتي كانت تابعة للمؤسسة الأم نذكرها في مايلي:

- مؤسسة صوفاكت SOFACT بولاية تيسمسيلت.
- شركة فيتال FITEL باب الزوار ولاية الجزائر.
- شركة صافيلكو SAFILCO عين جاسر ولاية باتنة.
- مؤسسة مانفتال MANFTAL ولاية تلمسان.

وفي بداية 2012 تم إعادة الإدماج وأصبحت المؤسسة الأم الجزائرية للمنسوبات . (COUVERTEX) TEXALGISPA سابقا ت تمدمج 17 وحدة بدلا من هذه الشركات الأربعة ومن بين هذه الوحدات مركب تكسالج (TEXALG) الذي كان سابقا يسمى صوفاكت (SOFACT) بناء على العقد رقم: 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011.

- موقع المؤسسة تقع مؤسسة تلساج (TEXALG) في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بـ 01 كلم وما جعل موقعها استراتيجيا كونها تقع بالغرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و03 آرات وتبلغ المساحة المغطات 05.3 هكتار اين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية الإدارية.

- بطاقة تقنية للمؤسسة:

- التسمية: المركب الصناعي تيكسالج بتيسمبيلت (TEXALG).
- رأس المال الاجتماعي من الإنشاء 1.000.000 دج بـ 20 سهم
- تاريخ الإنشاء: 01 جانفي 2012.
- رقم السجل التجاري 98 B 07002021.
- المساحة الكلية: 10 هكتارات و 03 ارات.
- الطاقة الإنتاجية السنوية: 1000.000 غطاء.

#### - نشاط المؤسسة:

تختص المؤسسة في انتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الاكربليك المستوردة من أهم دول أهمها: اسبانيا، تركيا، المكسيك، واندونيسيا.

وللاشارة فان مادة الاكربليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال كما أن سعرها يتغير بتغير سعر

النفط

تقدر الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة بمليون غطاء سنويا إلا أن النتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 الف غطاء سنويا، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة افواج.

#### - الوسط التنافسي للمؤسسة:

أن عنصر المنافسة من أهم العناصر التي تدفع بالمؤسسة لتكساج إلى انتاج أفضل المنتوجات من حيث الجودة والنوعية وذلك من اج بقائها في السوق وللمؤسسة منافسون وطنيون أو اجانب:

- المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة فيتال FITEL باب ازوار ولاية الجزائر.
- مؤسسة صافيلكو SAFILCO عين جاسر ولاية باتنة.
- مؤسسة مانفتال MANFTAL ولاية تلمسان.

هذه المؤسسات هي مناسبة لمؤسسة تيكسالج وعمما سبق ذكر بعد تفرعهم للشركة الأم

.COUVERTEX

- المؤسسات الأجنبية:
- مؤسسة بتريكيا منتج لك أنواع الأغطية.
- مؤسسة بالهند.
- المؤسسات الصينية.
- مؤسسة باسبانيا.

حيث اعتمدت مؤسسة تيكسال على هيكل تنظيمية يتناسب مع حسب حجم أنشطتها يتراسه المدير العام الذي يشرف عن قصب المنازعات القضائية وأمانة إدارة المؤسسة وعل مصلحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة من المؤسسة والمتمثلة في:

- المديرية التقنية.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية التسويق والتمويل.
- مديرية المالية والمحاسبة.

## 2-2- المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من 180 مفردة تمثل عدد العمال من الجنسين، والذين يتوزعون على ثلاثة فئات سوسيو مهنية: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، الموضحة في الجدول التالي:

عدد العمال	الفئات
09	إطارات
30	أعوان تحكم
141	أعوان تنفيذ
180	المجموع

2-3- المجال الزمني:

بعد استلام رخصة التزول إلى الميدان من إدارة الجامعة بضعة أيام تم الاتصال بالمؤسسة الكائن مقرها في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت، وكان ذلك يوم 2016/02/18 حيث التقينا أولاً بالحارس الذي استقبلنا أحسن استقبال حيث أجرى معنا حديثاً مطولاً، ثم التقينا بالمشرف (عون تحكم) الذي عرفنا على قسم الإنتاج في المؤسسة وجميع وحداتها وتمت مشاهدة مراحل الإنتاج، ويعدها التقينا نائب المدير والمدير الذي استقبلنا أحسن استقبال وزودنا بكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة قصد تعريفهم بموضوع الدراسة، من خلال موافقتهم على إجراء هذه الدراسة وعلى العموم فقد ساهم لقائنا مع المشرف ونائب المدير وكذلك المدير على ضبط عينة الدراسة وذلك من خلال المعلومات التي أفادونا بها كما ساعدنا ذلك على وضع خطة لكيفية توزيع الاستثمارات التجريبية على العمال وكان ذلك يوم 2016/02/24 ثم عدنا يوم الأربعاء 2016/03/09م والتقينا بالمشرف مرة أخرى أعطانا مدة أسبوع كامل لإجراء التربص الميداني من 2016/03/09 إلى 2016/03/15م، حيث قدم لنا مرة أخرى لمحة على المؤسسة، ثم في اليوم الموالي يوم 2016/03/10م قدم لنا عدد العمال وعدد الورشات التي يعملون بها، حيث كل مجموعة مختصة بعمل ما في الورشات كمجموعة في ورشة النسيج، ومجموعة في ورشة الغزل، ومجموعة في ورشة الصباغة ومجموعة في ورشة الإتمام ومجموعة في ورشة الإتقان وقد جمعنا بيانات ومعلومات حول المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وتعدادها البشري....الخ.

وفي اليوم الموالي يوم 2016/03/13م قمنا بتوزيع استمارات البحث المعدلة، ثم استرجاعها بعد الإجابة على أسئلتها من طرف العمال يوم 2016/03/14م وبعدها قمنا بطرح أسئلة المقابلة على العمال والمسؤولين يوم 2016/03/15م، مع تدوين كل الاجابات مع العلم أن كل العمال تقبلوا هذه الاستمارة واجابوا عليها، حيث تم توزيع الاستمارة على كافة العمال في كل المستويات وقد بلغ عددها 70 مفردة.

3- العينة وكيفية اختيارها:

تعد مرحلة اختيار عينة البحث من مراحل البحث العلمي المهمة لذا يبذل الباحث التفكير في تحديد عينة البحث وأسئلته وأهدافه لان دراسة ظاهرة ما في مجتمع معين يتطلب منا اختبار جزء من هذا المجتمع

يعكس خصائصه ويكون مطابقاً (أ) لها إلى حد كبير، بدلا من دراسة ظاهرة أو امثلة في المجتمع كله، هذا ما يسمى بعينة البحث<sup>1</sup>.

أن الهدف من الدراسة الراهنة هو معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين التدريب وتنمية المواهب البشرية، حيث تم الاعتماد في جانبها الميداني على العينة الكشوائية فهي طبقية لان أفراد مجتمع البحث موزعون على طبقات سوسيو مهنية وهي كالتالي: (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) فمن الضروري التعرض لنيل هذه الطبقات دون إلغاء احدها، وهي عشوائية لان طريقة اختيار المفردات لم يحدث على اعتبار منهجي مسبق.

يتكون مجتمع الدراسة من 180 مفردة تم اختبار نسبة 40% من العدد الإجمالي وذلك على النحو التالي:

$$180 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 40\%$$

$$X = \frac{40 \times 180}{100} = 70$$

حجم العينة المختارة هو: 70 مفردة.

ويأخذ 40% من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تتوفر على النحو التالي:

$$\frac{\text{حجم العينة المختارة} \times \text{عدد المفردات كل طبقة}}{\text{المجتمع الكلي}}$$

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمن الثل: عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الانسانية، علوم الاجتماعية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 40.



كما هو موضح في الجدول التالي:

الطبقات	عدد العمال	حجم العينة الطباقية
إطارات	09	
أعوان التحكم	30	
أعوان التنفيذ	141	
المجموع	180	70

وعليه فان أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي:

- إطارات: 04 مفردة.

- أعوان التحكم: 11 مفردة.

- أعوان التنظيف: 55 مفردة.

#### 4- الخصائص الديمغرافية للعينة:

هذا الجزء من الدراسة يضمن الخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة ويشمل خصائص وهيكل الجنس السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي، الاقدمية في العمل.

#### 1- الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس / العينة
%64	45	ذكر
%36	25	أنثى
%100	70	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (03) والمتعلق بعامل الجنس، نلاحظ أن:

- 45 فرد بنسبة 64% من مجموع عمال ذكور

- 25 فرد بنسبة 36 % من مجموع عمال إناث.

ويدل هذا على طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية من حيث الجهد البدني والرقابة وهذا ما يتلائم مع خصائص الذكور أكثر منه لدى الإناث، أما عمل الإناث هنا يتركز على الأعمال الإدارية وكذا الخياطة.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	العدد	السن / العينة
26%	18	اقل من 25 سنة
27%	19	من 26 إلى 35 سنة
17%	12	من 36 سنة إلى 45 سنة
30%	21	اكبر من 46 سنة
100%	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية التي جاءت في الجدول رقم (04) الذي يحدد لنا عامل السن نلاحظ تباين سني في الأعمال كالتالي: - تأتي النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 46 بنية 26% - ما بين (26 سنة - 35 سنة) بنسبة 27%.

- اقل من 25 سنة بنسبة 26% - ما بين (36 سنة - 45 سنة) بنسبة 17%.

وبالتالي من خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا أن مؤسسة الأغذية النسيجية تتميز بارتفاع نسبة الكهول فيها منما جعلنا نستنتج أن هذه المؤسسة فعالة لان العمال الكبار من 46 سنة لديهم القدرة على انجاز العمل المطلوب منهم بكل دقة وسرعة ومهارة مخفة في عملية الإنتاج.

- في حين يرجع انعدام المفرادات في باقي الفئات العمرية الى حين حصولهم على مؤهلات علمية أو عملية في تخصصات أخرى.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية

النسبة	العدد	العينة الوضعية التعليمية
10%	07	أمي
19%	13	ابتدائي
24%	17	متوسط
21%	15	ثانوي
26%	18	جامعي
100%	70	المجموع

من خلال البيانات الميدانية التي يوضحها الجدول رقم 05 والمرتبطة بمتغير الوضعية التعليمية للأفراد العاملين في مجتمع البحث نلاحظ مايلي: - اغلب فئات العينة بلغو المستوى الجامعي بنسبة 26% - يليها المستوى المتوسط بنسبة 24%، بعد ذلك المستوى الثانوي بنسبة 21% يليها المستوى الابتدائي بنسبة 19% ثم يأتي المستوى الأمي بنسبة 10% ويلاحظ أن الأغلبية العظمى تقدر نسبتها بـ 50% ويمثل المستوى الجامعي والمتوسط هذا راجع بطبيعة الحال إلى السن والاقدمية من جهة، ومن جهة أخرى نقول أن التدريب لا يتطلب شهادات أو مستوى معين فيكفي أن يكون للتكوين الخبرة أو الاقدمية في العمل.

في حين يرجع إقبال الأمين والابتدائيين بنسبة اقل على رغبتهم في التدريب واكتساب مهارات وقدرات وأفكار للتكيف مع التطور العلمي والاجتماعي، وهو ما يتوافق مع نظرية المهارات الإدارية. بحيث ترتبط بشكل كبير مع مفهوم التدريب الذي يعمل على التطوير وتنمية كل هذه المهارات، وتأهيل القوى البشرية من جهة، وتحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	العدد	العينة الحالة العائلية
47%	33	غير متزوج (ة)
52%	36	متزوج (ة)
0%	0	مطلق (ة)
1%	1	أرمل (ة)
100%	70	المجموع

من خلا البيانات الميدانية الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلق بمتغير الحالة العائلية للعمال نجد: -  
اغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 50% - يأتي بعدها العمل الغير متزوجين بنسبة 47% - أما عن حالة  
العمال الأرامل فتمثلت بنسبة 01% - أما عن الحالة المطلقة فتمثلت بنسبة 00%.

نلاحظ أن نسبة المتزوجين الذين بلغة نسبتهم 52% هي النسبة الإجمالية هذا الأمر منطقي مقارنة مع فئة السن  
التي تتراوح أكثر من 46 سنة وهذا ما سيكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وهذا ما يجعل  
العامل يقبل على الدورات التدريبية من اجل تحسين أدائه والبقاء في المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية  
العاملين. من خلال العوامل الدافعة والتي تكون داخل المؤسسة، بحيث وجودها يحفز الأفراد ويحقق رضاهم،  
وذلك من خلال الاحترام من الإدارة والزملاء، الشعور بالانجاز والنمو الشخصي والمسؤولية المتزايدة .

- في حين نجد أن نسبة 47% تمثل فئة العزاب في حين مثلت نسبة 71% من أرامل في ما تنعدم نسبة  
المطلقين.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	العدد	العينة المستوى الوظيفي
06%	04	إطار
16%	11	عامل تحكم
78%	55	عامل تنفيذ
100%	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول 07 نلاحظ أن:

55 عامل أي بنسبة 78% أعوان تنفيذ.

11 عامل أي بنسبة 16% أعوان تحكم.

04 عامل أي بنسبة 06% إطارات .

ويدل هذا التباين على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أعوان تنسيق وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي لها، أما أعوان التحكم فهم يتركزون من خلال التوجيه والرقابة والتنسيق بين المهام وتوجيهها ، أما الإطارات فهم يتركزون في الإدارة، فهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته نظرية التكوين الإداري، على التنسيق بين كل الوحدات والإدارة العامة بهدف تحقيق مصالح الأفراد والتنظيم، كما ركز فايول على مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية .

النسبة	العدد	العينة الاقدمية
34%	24	من سنة إلى 05 سنوات
16%	11	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
14%	10	من 11 سنة إلى 15 سنة
13%	09	من 16 سنة إلى 20 سنة
23%	16	أكثر من 21 سنة
100%	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 08 المتضمن لتغير الاقدمية في العمل يتبين أن:

34% من إجمالي العمال تتراوح خبراتهم ما بين (سنة وخمسة سنوات) .

23% من مجموع العمال تتراوح خبراتهم (أكثر من 21 سنة) .

16% من مجموع العمال تتراوح خبراتهم ما بين (06 سنة إلى 10 سنوات)

14% من مجموع العمال تتراوح خبراتهم ما بين (11 سنة إلى 15 سنوات).

13% من مجموع العمال تتراوح خبراتهم ما بين (16 سنة إلى 20 سنة)

من خلال هذه المعطيات يتضح أن نسبة ارتفاع العمال اللذين قد تمت مدة اقدميتهم من سنة إلى 05

سنوات بنسبة 34% وذلك راجع إلى أن مؤسسة الأغذية النسيجية تنتهج سياسة التثمين وتحديد الطاقات

البشرية من خلال استقطابها للكفاءات والاستفادة منها وإضافة المزيد من المعارف والمهارات التي تتماشى مع

أهداف المؤسسة وتحقيقها للمحافظة على بقائها .

5- أدوات وأساليب الدراسة:

5-1- أدوات جمع البيانات:

أن معرفتنا لكل تفاصيل الظاهرة المدروسة يتطلب منا أن نسعى إلى جمع وتصنيف الكثير من المعلومات التي لا يتم الحصول عليها إلا إذا استعمله جملة من أدوات البحث، ويقصد بهذا الأخيرة تلك التقنيات التي يقرها العلم والكفيلة بتوفير كل المعلومات المتعلقة بظاهرة مجال الدراسة وتلك المحيطة بها والمؤثرة<sup>1</sup>. في الدراسة الراهنة من هنا تم الاعتماد على ثلاثة تقنيات وهي على النحو التالي.

الملاحظة:

تعد أو خطوة في البحث الميداني، والتي أفادتنا في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، فأتناء تحولنا في أقسام ورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين، والتعرف على واقع وطبيعة ظروف كالعامل والاختصاصات التي تحتاج إلى تدريب فالملاحظة مكنتنا من معرفة الأقسام الخاصة بالمؤسسة والظروف المحيطة بالعمل في مكان عمله.

المقابلة:

هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>2</sup>.

ساعدتنا هذه الأداة بإجراء مقابلة مع المسؤول عن مصلحة المستخدمين والتي أفادتنا على معلومات حول المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال من داخلها وأقسامها كما قمنا بمقابلات أخرى مع بعض العمال بطرحنا لمجموعة من الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات حول طريقة سير العمل، وعلاقة العمال ببعضهم البعض.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، حسن الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، الجزائر، دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2000، ص 168.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، مطبعة دار هومة، 2008، ص 115-116.

الاستمارة:

قد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات بطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في التدريب وتنمية الموارد البشرية، وقد تضمنت ثلاثة محاور.

المحور الأول، محور البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي الحالة العائلية المستوى الوظيفي الاقدمية في العمل).

المحور الثاني: معنون بالفرضية الجزئية الأولى وتضمن هذا المحور 11 سؤال.

المحور الثالث: معنون بالفرضية الجزئية الثانية وتضمن هذا المحور 09 أسئلة.

كانت مراعاة الوضوح وبالساطعة في صياغة الأسئلة وذلك حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة وكانت الاستمارة تحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى نصف مغلقة بجرية المبحوثين في إبداء آرائهم.

صدق المحكمين

تخصص	الأساتذة المحكمين	عدد الأساتذة
علم الاجتماع	ياحي عبد المالك	1
تنمية وتسيير الموارد البشرية	بوشارب خالد	2
علم الاجتماع	عربيات منير	3

وقد تم تعديل الاستمارة من خلال لا الاستمارة التجريبية التي كانت عبارة عن استمارة مقابلة وكذلك من خلال عرضها على بعض المحكمين المتخصصون منهم أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت اختصاص علم الاجتماع حيث طلبنا منهم تحكيم الاستمارة من حيث الأسلوب والصياغة والشكل ودرجة مناسبة للمحاور وبناء على الآراء والمقترحات المقدمة من قبل هؤلاء المحكمين قمنا ببعض التعديلات التي أفادتنا في صنع الاستمارة في صورتها النهائية ومن بين هذه التعديلات من بين ما يلي:

إعادة صياغة السؤال الثاني (السن) من البيانات الشخصية لترك حرية للعامل.

- حذف السؤال رقم 07 والذي كان هل هناك تدريب على مستوى مؤسستكم من المحور الثاني.



- إعادة صياغة السؤال (08) بربطه سؤال آخر لإضافة بديل آخر.
- إعادة صياغة السؤال (15) كان هل يتماشى التدريب داخل المؤسسة وفق برامج محددة، وعدل إلى هل التدريب الذي تلقينه يتماشى مع احتياجاتك التدريبية؟
- حذف السؤال رقم (24) من المحور الثالث لأنه مكرر في المحور الثاني.
- إعادة صياغة السؤال رقم (25) حيث كان من خلال الدورات التدريبية هل يمكن للمدرب من إيصال المعلومات لك؟ عدل هل يتمكن المدرب من إيصال المعلومات لك.
- حذف السؤال رقم (30) الذي كان هل اكتسبت معارف جديدة مع عملية التدريب؟ لأنه مكرر.

### 2-5- أساليب الدراسة:

لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوبين وهما كالآتي:

#### الأسلوب الكمي:

وهو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسب المئوية، وذلك بعد تصنيفها وترتيبها من كي تصبح إجراءات الدراسة سهلة من حيث التحليل والتفسير.

#### الأسلوب الكيفي:

وهو الذي يعبر عن عملية تحليل وتفسير البيانات والتعليق على الجداول فبالتالي استعملنا هذا الأسلوب في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها من الاستمارة والملاحظة والمقابلة.

## خلاصة:

وصلنا في الأخير إلى صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 26 سؤال موزعة على ثلاثة محاور، يدور المحور الأول حول البيانات الشخصية ويضم 06 أسئلة أما المحور الثاني الذي يغطي الفرضية الجزئية الأولى فقد كان تحت عنوان البرامج التدريبية تنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية وتتضمن إحدى عشر سؤال في حين غطى المحور الثالث من الاستمارة الفرضية الجزئية الثانية والذي كان تحت عنوان الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشرية تضمن تسعة أسئلة.

الله الله

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد.

- 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
- 2- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات.
- 3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 4- صياغة النتائج العامة للدراسة.

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري والنظري وكذا المنهجي نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي واختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات والطروحات المتضمنة في المشكلة البحثية، وفي هذا سوف نعالج عرض تحليل نتائج الدراسة، بالإضافة إلى تفسير وتحديد هذه النتائج وفق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية ووفق الدراسات السابقة.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.

تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة ومهارة المواد البشرية.

الجدول رقم (09): يوضح تلقي العامل تدريب على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم	
%99.43	64	%70	49	%15.71	11	%5.71	04		
%45.71	32	%34.28	24	%07.14	05	%4.29	03	الحاجة إلى الخفة والسرعة	البيانات
%45.71	32	%35.71	25	%8.57	06	%1.43	01	الحاجة إلى المعرفة	
%8.57	6	%8.57	6	%00	00	%00	00	لا	
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%5.71	04	المجموع	

يمثل لنا الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتلقون تدريباً عن التحاقهم بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم %99.43 وتوزع هذه النسبة على حسب المراكز التي يتلقون فيها التدريب، حيث اتفقت هذه النسبة على احتمالي (الحاجة إلى الخفة والسرعة، الحاجة إلى المعرفة). وهذا يدل على وجود نقص في البرامج التدريبية وعدم قدرة المتدربين على تلقي المعارف والمهارات، سواء كانت داخل المؤسسة أو بالمؤسسات المستخدمة للتدريب.

وهذا يدل على أن العمال يتلقون تدريباً بالمؤسسة في ورشات تتوفر بها وسائل تكنولوجية وذلك عند الالتحاق بالمؤسسة، وذلك حسب مقابلتنا للمتدربين فإن هذه الدورات التدريبية التي تجري في المؤسسة بشكل كبير وذلك لوجود مراكز للتدريب وهذا ما أقره العمال عند مقابلتهم.

أما الذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 08.57% يقرون أنهم لا يتلقون تدريب عند التحاقهم بالمؤسسة حيث ارجع هذا بعض الباحثين إلى التوقيت الغير مناسب لهذه الدورات وبعد المسافة التي تشكل عائق في التحاق بهذه الدورات.

الجدول رقم (10): يوضح حصول العامل على معلومات ومعارف جديدة تزيد من قدراته ومهارته.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
95.71%	67	75.71%	53	15.71%	11	4.22%	03	
04.29%	03	02.86%	02	00%	00	1.43%	01	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	5.71%	04	المجموع

بين لنا الجدول (10) أن اغلب الباحثين نسبتهم 95.71% أن حصولهم على معلومات ومعارف جديدة يزيد من قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما أكدوه بعد مقابلتهم، وهذا ما يساعدهم على زيادة نشاطهم داخل المؤسسة، مما يمكنهم من حصولهم على المعرف النظرية وتطبيقها، وهو ما أكدته دراسة بابا عبد القادر وإسماعيل حسن الحديد يؤكد على حاجة العمال لمزيد من المعلومات والمعارف والقدرات الجديدة.

أما الذين أجابوا بـ لا فتمثلت نسبتهم 04.29% يرجع ذلك إلى عدم حصولهم على المعلومات والمعارف والزيادة في القدرات والمهارات ويعود ذلك إلى وجود نقص في المعلومات والمعارف التي يتلقونها أثناء البرامج التدريبية وعدم قدرة المتدربين من ايصالهم لهذه المعلومات.

الجدول رقم (11) يوضح تلائم ومهارات وكفاءات العامل مع الوظيفة .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%78.57	55	%60	42	%14.29	10	%04.29	03	
%21.43	15	%18.57	13	%01.43	01	%01.43	01	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

بين لنا الجدول رقم (11) أن اغلب الباحثين ونسبتهم %78.57 أن مهارتهم وكفاءاتهم تتلاءم مع وظائفه وهذا ما أكدوه بعد مقابلتهم ويرجعون السبب إلى إقبالهم على الدورات التدريبية، والتي تنظمها مؤسسة الأغطية النسيجية والتي كانت لها نتائج جيدة على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا ما يزيد في أدائهم الوظيفي، في ما يرى العمال الآخرين والتي بلغت نسبتهم %21.43 أن مهاراتهم وكفاءاتهم لا تتلاءم مع وظائفهم وهذا يعود إلى عدم التحاقهم بهذه الدورات بسبب بعد المسافة والتوقيت الغير مناسب وهذا ما يؤكد على مدى اهتمام المؤسسة بتوفير اليد العاملة ذات المهارة المؤهلة لتغطية احتياجات الوظيفة .



الجدول رقم (12): يوضح رضا العامل عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%77.14	54	%62.86	44	%11.43	08	%02.86	02	نعم	
%22.86	16	%15.17	11	%04.29	03	%02.86	02	لا	
%07.14	05	%05.71	04	%00	00	%01.43	01	لا يناسب قدراتك	البدائل
%04.29	03	%04.29	03	%00	00	%00	00	لم يعدل من سلوكك	
%11.43	08	%05.71	04	%04.29	03	%01.43	01	المدرّبون غير الأكفاء	
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع	

تبين المعطيات الوارد في الجدول رقم (12) والمتعلق بالرضا عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة أن 54 عامل بنسبة %77.14 يؤكدون رضاهم عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة للعمال، وهذا راجع لسعي المؤسسة في تطوير مهاراتهم وتعديل من سلوكهم المهني، وهذا ما أكدته نظرية النظم أن هناك علاقات الاجتماعية تربطهم مع البعض، وكذا الموارد المادية التي تمثل الموارد المالية المتوفرة التي تجعلهم راضين، في حين يعود رضا الفرد عن عمله إلى العمل في حد ذاته بما في ذلك خطة الإدارة حول عملية التدريب وهذا ما أقرته نظرية العاملين ، وكذا دراسة بابا عبد القادر وإسماعيل حسن الحديد التي تركز على رضاهم وذلك من خلال التدريب الموظف وتعزيز احتياجات الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة ، في حين تعود نسبة %22.86 بأنهم غير راضون عن التدريب وكانت إجاباتهم بان التدريب لا يناسب قدراتهم بنسبة %07.17 وذلك راجع إلى عدم تلاؤم البرامج التدريبية مع قدراتهم وكذلك نجد المديرين غير أكفاء والتي

تمثلت بنسبة 11.43% وهذا يرجع لكون المدرب يتسم بالصرامة داخل القاعة وذلك يرجع إلى عدم رضا العامل غالبا ما يكون ناتج عن بيئة العمل غير مناسبة، وهذا ما أكدته نظرية العاملين.

الجدول رقم (14) يوضح موافقة العامل على البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
80%	56	61.43%	43	14.29%	10	4.29%	03	نعم
20%	14	17.14%	12	01.43%	01	01.43%	01	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	05.71%	04	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) وملتعلق بموافقة العامل على البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة. أن 56 عامل بنسبة 80% يؤكدون على موافقتهم على البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة، لأنهم استفادوا من التدريبات أما الذين أجابوا بـ لا فتمثلت نسبتهم بـ 20% بأنهم غير موافقون على البرامج التدريبية وذلك يرجع لعدم تماشي الخطة بشكل جيد مع احتياجاتهم التدريبية.

الجدول رقم (15) يوضح تحرر العامل من أساليب العمل التقليدية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
72.86%	51	57.14%	40	11.43%	08	4.29%	03	نعم
27.14%	19	21.43%	15	04.29%	03	01.43%	01	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	05.71%	04	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) والذي يتعلق بتحرر العامل من أساليب العمل التقليدية أن 51 عامل بنسبة 72.86% يؤكدون على أنهم تحرروا من أساليب العمل التقليدية وذلك راجع إلى طبيعة العمل الجديدة المستخدمة من

طرف المؤسسة، بحيث تحرر المدربون من أسلوب العمل التقليدي وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية التي تنظر إلى أن اعتماد المنهج العلمي في الإدارة بدل الطرق التقليدية القائمة على التخمين، وان تحسين طرق العمل وتقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال بهدف تحقيق الطفاية الإنتاجية مما يجعلهم يتحررون من أساليب العمل التقليدية، هذا ما يبرر قابليتهم لتغيير واستعدادهم لاستبدال معتقداتهم وتعديلها، وهذا ما يتوافق مع نظرية المهارات الإدارية التي تقر بقابلية المدرب واستعداده لتقبل أفكار جديدة مناقضة لمعتقداته وتصوراته السابقة .

في حين كانت الإجابة بـ لا بنسبة 27.14% بعدم التحرر من أساليب العمل التقليدية، وذلك لان اغلبهم من مستوى تعليمي متوسط وهو ما يصعب عملية التحليل واستيعاب المادة التدريسية بشكل جيد.

### الجدول رقم (16) يوضح عمل العامل في نفس التخصص الذي تلقى عليه تدريب

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
72.86%	51	60%	42	10%	07	02.86%	02	نعم
27.14%	19	18.57%	13	05.71%	04	02.86%	02	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	05.71%	04	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) والمتمثل في العمل في نفس التخصص الذي تلقيت عليه تدريب أن 72.86% يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا عليه تدريباً وما نلاحظه أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتدريب الذي خضع له العامل.

في حين كانت الذين أجابوا بـ لا نسبتهم 27.14% بأنهم لا يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا عليه تدريباً، وهذا راجع لعدم وجود بديل وهذا لأنه لا يتناسب مع تخصصات وقدرات المتدربين.

الجدول رقم (17) يوضح الأسلوب التدريبي الواضح الذي تتبعه المؤسسة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		العينة الاحتمالات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم	
%74.29	52	%61.43	43	%11.43	08	%01.43	01		
%04.29	03	%04.29	03	%00	00	%00	00	نظري	البدائل
%15.71	11	%14.29	10	%01.43	01	%00	00	تطبيقي	
%54.29	38	%42.86	30	%10	07	%01.43	01	نظري وتطبيقي	
%25.71	18	%17.14	12	%04.29	03	%04.29	03	لا	
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع	

تبييت المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) والمتمثل في وضوح الأسلوب التدريبي أن 52 عامل بنسبة %74.29 يؤكدون على وضوح الأسلوب التدريبي وتنوعه بين النظري والتطبيقي أو كلاهما معا، على أن المؤسسة تعمل على إسقاط الدروس النظرية والتطبيقية في الواقع العملي لإكساب المتدربين مهارات وخبرات تمكنهم من تطوير مستواهم وهو ما تم ملاحظته ميدانيا، وهذا ما أكدته النظرية العلمية في مجال رفع الكتل المعدنية، الذي سعى من خلالها لزيادة الكفاية الإنتاجية ونقص التكلفة .

في حين الذين أجابوا بـ لا أن 18 عامل بنسبة %25.71 يؤكدون على عدم وضوح الأسلوب التدريبي يمكن إرجاعه إلى عدم موثمة هذا الأسلوب لتحقيق أهدافهم المرجوة من التدريب.

الجدول رقم (18) يوضح البرامج التدريبية المقدمة تحقق أهداف المورد.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%75.71	53	%58.57	21	%12.85	09	%04.29	03	
%24.29	17	%20	14	%02.86	02	%01.43	01	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول (18) المتعلقة بالبرامج التدريبية المقدمة تحقق أهداف المورد.

أن 53 عامل بنسبة 75.71% يؤكدون على أن البرامج التدريبية المقدمة لهم تحقق أهدافهم المسطرة وهذا ما أكدته النظرية الكلاسيكية، التي حققت للفرد أهدافه بهدف تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه ووثق بعض المقابلات مع بعض الباحثين ذلك من حيث أن هذه البرامج أكسبتهم الثقة بقدراتهم والقدرة على العمل مع فرق، والرفع من كفاءتهم بالإضافة إلى زيادة قدرات العامل وتعديل سلوكه والتزامه بعمله ونشر الشعور بروح مسؤولية وهذا ما يتوافق مع نظرية رأس المال البشري وهذا من خلال تطوير المهارات والقدرات وتوسيع خبراتهم في العمل. أما الذين أجابوا بـ لا 17 عامل بنسبة 24.29% يؤكدون على عدم تماشي البرامج التدريبية مع تحقيق أهدافها وذلك راجع إلى أن المؤسسة تبقى تعاني نوعاً ما من نقائص في تطبيقها للبرامج التدريبية.

الجدول رقم (19) يوضح اهتمام الجهة المشرفة على متابعة التدريب .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%65.71	46	%57.14	40	%05.71	04	%02.86	02	
%34.29	24	%21.43	15	%10	07	%02.86	02	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) يوضح اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب.

أن 46 عامل بنسبة %65.71 يؤكدون على اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب لأنه غير مستواهم وعدل من سلوكهم ومعتقداتهم الخاطئة .

في حين أن 24 عامل بنسبة %34.29 يؤكدون على عدم اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب وذلك راجع إلى عدم كفاءة المدربين أو عدم ملائمة البرامج التدريبية مع التخصصات أو قصر مدة التدريب.

الجدول رقم (21) يوضح حاجة العامل إلى فترة تدريبية جديدة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%58.57	41	%51.43	36	%07.14	05	%00	00	
%41.43	29	%27.14	19	%08.57	06	%05.71	04	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) المتعلقة بحاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة.

أن 41 عامل بنسبة 58.57% اقروا بأنهم بحاجة إلى فترة تدريبية جيدة وهذا يعود إلى نقص أدائهم ونقص مهاراتهم سواء كانت داخل المؤسسة أو بالمؤسسات المستخدمة للتدريب وهذا ما أكدته دراسة بن دريدي منير التي تؤكد بحاجة الأفراد للتدريب خاصة التدريب التخصصي.

أما الذين أجابوا بـ لا 29 عامل بنسبة 41.43% اقروا بعدم حاجتهم إلى فترة تدريبية جديدة، وذلك راجع إلى أنهم متمكنين ولديهم الخبرة الكافية لأداء نشاطهم دون فترة تدريبية جديدة.

### جدول رقم (13): خاص بالرضا ووضوح الأسلوب التدريبي.

المجموع		لا		نعم		الرضا
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	وضوح الأسلوب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
81,43%	57	78,57%	55	2,86%	2	
18,57%	13	15,71%	11	2,86%	2	لا
100%	70	94,28%	66	5,72%	4	المجموع

من الشواهد الكمية في الجدول رقم (13) نلاحظ أن 57 مفردة بنسبة 81,43% أجابوا

بأنهم راضون عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة وعن وضوح الأسلوب التدريبي.

13 مفردة بنسبة 18,57% منهم 2 مفردة أجابوا أنهم غير راضون عن البرامج التدريبية وذلك راجع إلى أنه لا يناسب قدراتهم، المدربون غير أكفاء و 11 مفردة بنسبة 15,71% منهم 4 مفردة لا يناسب قدراتهم و 3 مفردة لم يعدل من سلوكهم و 4 مفردة المدربون غير أكفاء.

13 مفردة بنسبة 18,71% أجابوا بأنهم غير راضون عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة وعن عدم وضوح الأسلوب التدريبي.

يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد أساليب واضحة في تلقين الدروس النظرية وتطبيقها ميدانيا مما يسهل عملية الاستيعاب للمتدربين ما تؤكد نسبة الرضا عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة والتي تقدّر بـ 81,43%، بينما يعود عدم الرضا عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لباقي أفراد العينة لأن أسلوب التدريب غامض وغير واضح مما يؤكد عجزهم عن تحديد المعارف المعقدة نظرا لمستواهم المحدود.

جدول رقم (20): خاص بالجهة المشرفة وتمكّن المدرب من إيصال المعلومات.

المجموع		لا		نعم		الجهة المشرفة إيصال المعلومات
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
		57	78,57%	55	2,86%	نعم
		13	15,71%	11	2,86%	لا
المجموع		70	94,28%	66	5,71%	4

تبين النتائج الموجودة في الجدول رقم (20) المتعلقة بالجهة المشرفة وتمكّن المدرب من إيصال المعلومات أن 57 مفردة بنسبة 81,43% أجابوا أن الجهة المشرفة تهتم بمتابعة التدريب وتمكن المدرب من إيصال المعلومات لهم.

13 مفردة بنسبة 18,57% أجابوا أن الجهة المشرفة لا تهتم بمتابعة التدريب وعدم تمكن المدرب من إيصال المعلومات لهم.

ويرجع هذا الاختلاف في النسب إلى اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب لأنه غير مستواهم وعدل سلوكهم، وهذا ما يؤكد بوجود مدرب تتوفر فيه الخبرة والكفاءة اللازمة لتدريب عمالها وإيصال المعلومات لهم، كما يؤكد شمول التدريب لمستوى السلوكيات والاتجاهات.



المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.

تحديد الاحتياجات التدريبية تساهم في زيادة أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (22): يوضح لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية للعمال

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الاحتمالات
24.29%	17	18.57%	13	4.29%	03	1.43%	01	رغبة المؤسسة في التنمية
51.43%	36	40%	28	8.57%	06	2.86%	02	السعي إلى الزيادة في الإنتاج
24.29%	17	20%	14	2.86%	02	1.43%	01	تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	5.71%	04	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (22) والمتمثل في لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية للعمال ونجد أن 36 عامل بنسبة 51.43% يقرون لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية للعمال، راجع إلى السعي في الزيادة الإنتاج 17 عامل بنسبة 24.29% يقرون أن لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية، راجع إلى رغبة المؤسسة في التنمية، و 17 عامل بنسبة 24.29% يقرون بتدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وما نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال وبنسبة 51.43% يقرون أن لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية راجع إلى الزيادة في الإنتاج، ولعل ما يؤكد هذا هو رسالة المؤسسة التي تهدف دائما إلى تنمية قدراتها من خلال وتنمية مواردها البشرية، وكذلك الملاحظ من الجدول أن تساوي النسب في كل من الإجابة الأولى والثالثة إلى أن لجوء المؤسسة إلى الاحتياجات التدريبية حيث قدرة نسبتهم بـ 48.58% فكانت إجابتهم على احتمالي (رغبة المؤسسة في التنمية، تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، وهذا راجع إلى اهتمامها بمواردها البشرية وتدريبهم على مهارات عالية وهو مما أكدته الإدارة بالأهداف على تدريب العمال على

نقائصهم واحتياجاتهم والمديرين على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، بحث تقوم الإدارة والعمال في تحديد الأهداف.

الجدول رقم (23): يوضح توافق الدورات التدريبية مع التخصص الوظيفي للعامل.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%74.29	52	%60	42	%10	07	%04.29	03	نعم	
%25.71	18	%18.57	13	%05.71	04	%01.43	01	لا	
%12.86	09	%08.87	06	%04.29	03	%00	00	لانك تتلقى تدريب في غير تخصصك	
%12.86	09	%10	07	%01.43	01	%01.43	01	التدريب الذي تلقيته لم يحقق نجاحا	
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) والمتعلقة بمدى توافق الدورات التدريبية مع التخصص الوظيفي للعامل.

أن 52 عامل بنسبة 74.29% اقروا على توافق الدورات التدريبية مع تخصصهم الوظيفي. في المقابل 18 عامل نسبتهم 25.71% اقروا على عدم توافق الدورات التدريبية مع تخصصهم الوظيفي وهذه الفئة مقسمة حيث إجابة العمال إلى تساوي النسب في كل من الإجابة الأولى والثانية، حيث قدرت بنسبة 25.86% فكانت إجابتهم على احتمالي (تلقى العامل تدريب في غير تخصصه والتدريب الذي يتلقاه لم يحقق نجاحاً)، وهو ما أكدته نظرية التكوين الإداري التي تقر التخصص الوظيفي، حيث سعت هذه النظرية لتحقيق الكفاية الإدارية، من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، بحيث يدرّب العامل على أداء وظيفة معينة بهدف تطوير مهاراته ومعارفه.

الجدول رقم (24): يوضح تخصيص المؤسسة ميزانية لعملية التدريب.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
54.29%	38	45.71%	32	5.71%	04	2.86%	02	
45.71%	32	32.86%	23	10%	07	2.86%	02	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	5.71%	04	المجموع

تبين الدلائل الإحصائية في الجدول رقم (24) المتعلقة بتخصيص المؤسسة ميزانية لنجاح عملية التدريب أن 38 عامل بنسبة 54.29% أكدوا على أن المؤسسة تخصص ميزانية لنجاح عملية التدريب، وهذا ما تأكد لنا من خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة المستخدمين، أن المؤسسة توفر موارد مالية لنجاح عملية التدريب وذلك من خلال أداء جيد للعمال.

بينما نجد الذين أجابوا بـ لا أن 32 عامل بنسبة 45.71% نفو ذلك وقالوا أن المؤسسة غير معنية بميزانية التدريب، وذلك بعدم إهتمامها بالتدريب وتوفير حاجات العمال من موارد مالية.

الجدول رقم (25): يوضح تمكن المدرب من إيصال المعلومات للعمال.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%82.86	58	%65.71	46	%14.29	10	%02.86	02	
%17.14	12	%12.85	09	%01.43	01	%02.86	02	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (25) والخاصة بمدى تمكن المدرب من إيصال المعلومات للعمال من خلال الدورات التدريبية أن 25 عامل بنسبة %82.8 اقرؤا بان المدرب له القدرة على إيصال المعلومات للمتدرب.

وفي المقابل نجد الذين أجابوا بـ لا أن 12 عامل بنسبة %17.14 اقرؤوا أن المدرب غير قادر على إيصال المعلومات للعمال وذلك راجع إلى أن المدرب لا تتوفر فيه المتطلبات اللازمة لإيصال المعلومات.

أما الذين أجابوا بـ نعم اقرؤوا على أن المدرب تتوفر فيه الخبرات والكفاءات اللازمة لإيصال المعلومات وهذا ما يؤكد على اهتمام المؤسسة بضرورة وجود مدرب تتوفر فيه الكفاءة والخبرة لتدريب عمالها وإيصال المعلومات لهم مما يؤدي في المقابل إلى تعزيز الثقة بالنفس وهذا ما أكدته نظرية لوليام أوشي على تركيزه على الثقة والألفة والمودة والمهارة وكذلك نظرية الحاجة من خلال حاجات تقدير الذات.

الجدول رقم (26): يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المستفيدين قبل ترشيحهم لبرامج التدريبية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الاحتمالات
77.14	54	%64.29	45	%08.57	06	%04.29	3	نعم
%22.86	16	%14.29	10	%07.14	05	%01.43	01	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) والمتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى المستفيدين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية.

انه 54 عامل بنسبة %77.14 يؤكدون على أن المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية لدى المستفيدين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية وذلك راجع إلى أن المؤسسة تحدد لنقائص واحتياجات المتدربين وأخذها بعين الاعتبار في تصميم برنامج تدريبي يتناسب مع احتياجاتهم مما يتفق ونظرية الإدارة بالأهداف وتحديد الأهداف بدقة وتعديل النقائص من لم يستفيدوا ومن التدريبات وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة إلى صقل عمالها مهارات ومعارف تتعلق بكيفية العمل بها، ومواجهة التحديات التكنولوجية وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية . أما الذين أجابوا بـ: لا فكانت النسبة %22.86 تعبر على عدم تحديد المؤسسة لاحتياجات التدريبية للمستفيدين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية وعدم استفادتهم من البرامج التدريبية.

الجدول رقم (27) يوضح الأخصائيين المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%75.71	53	%62.53	44	%08.57	06	%04.29	3	
%24.29	17	%15.71	11	%07.14	05	%01.43	01	لا
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع

من المعطيات الموجودة في الجدول رقم (27) المتعلق بتواجد أخصائيين مؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية نجد أن 53 عامل بنسبة %75.714 يقرون بان هناك أخصائيين مؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة يتواجد بها أخصائيين مؤهلين لتحديد النقائص والاحتياجات التدريبية وتهتم بتوفير أخصائيين لديهم الخبرة والكفاءات الأزمة لتحديد هذه النقائص وهذا ما أكدته النظرية الإدارة بالأهداف التي تقر بان التدريب العمال على نقائصهم واحتياجاتهم .

أما الذين أجابوا بـ لا أن 17 عامل بنسبة %24.29 اقرروا بعدم تواجد أخصائيين مؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية وربما راجع إلى أنهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية ومن الأساليب المتبعة فيه وكذا عدم توفر أخصائيين على الخبرات والكفاءات الأزمة إلى تحديد هذه الاحتياجات.

الجدول رقم (28) يوضح نقص أداء العامل .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	غياب الأولويات
%41.43	29	%30	21	%08.57	06	%02.86	02	عدم وضوح الأهداف
%31.43	22	%27.14	19	%02.86	02	%01.43	01	ندرة المعلومات
%27.14	19	%21.43	15	%04.29	03	%01.43	01	المجموع
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	

من المعطيات الموجودة في الجدول رقم (28) والمتعلق بنقص أداء العامل نجد أن 29 عامل بنسبة %41.43 يؤكدون على نقص أداء العامل راجع إلى غياب الأولويات وذلك راجع إلى أن العامل لا تتوفر فيه جميع الخبرات والمهارات اللازمة لأداء جيد.

أما النسبة الثانية فتمثلت بنسبة %31.43 اقروا أن نقص أداء العامل راجع إلى عدم وضوح الأهداف وذلك راجع إلى أن أهداف المؤسسة غير واضحة بالنسبة إلى العمال أما النسبة الأخيرة فتمثلت بـ %27.17 أكدوا على نفس أداء العامل راجع إلى ندرة المعلومات وذلك أن المؤسسة لها ندرة من حيث المعلومات التي تعتمد عليها للمتدرب لأداء عمله بشكل جيد بحيث كانت رؤيتهم للعمل بأنه روتيني لا يتطلب مهارات وقدرات أكثر .

الجدول رقم (29) يوضح أهم المعوقات التي تقف في وجه زيادة الإنتاجية للعامل

المجموعة		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		العينة الاحتمالات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم	
%80	56	%67.14	47	%08.57	06	%04.29	03		
%20	14	%20	14	%00	00	%00	00	غموض الدور	البدائل
%35.71	25	%30	21	%02.86	01	%02.86	02	نقص استخدام التكنولوجيا	
%32.86	23	%17.14	12	%07.14	05	%01.43	01	عدم وجود برامج تدريبية إضافية	
%20	14	%11.43	08	%07.14	05	%01.43	01	لا	
%100	70	%78.57	55	%15.71	11	%05.71	04	المجموع	

من البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (29) والخاصة بأهم المعوقات التي تقف في وجه زيادة إنتاجية العامل أن 56 عامل انه 56 عامل بنسبة 80% يؤكدون على أن هناك معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجية العامل راجع إلى نقص استخدام التكنولوجيا والتي تمثلت بنسبة 35.71% و 32.86% يرون أن هناك معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجية العامل راجع إلى عدم وجود برامج تدريبية إضافية .

أما 20% تقر بان هناك معوقات تقف في وجه إنتاجية العامل راجع إلى غموض الدور ومن الملاحظ أن هناك مشاكل وصعوبات تقف في وجه زيادة إنتاجية العامل وهذا ما أكدته نظرية الانجاز في مواجهة الصعوبات والمشاكل وذلك راجع إلى أن رغم بذل المؤسسة للمجهودات حتى تطور من قدراتها البشرية، إلا انه توجد هناك ثغرات تغافلتها والتي بدورها قد تؤثر على أداء العامل وتقف في وجه زيادة الإنتاجية .



أما الذين أجابوا بـ: لا فتمثلت 20% اقروا بعدم وجود معيقات تقف في وجه زيادة إنتاجية العامل وذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تتواجد فيها أي صعوبات ومشاكل نواجههم. وان المؤسسة تسهر جاهدة حتى لا تكون هناك معيقات تعرقل عملها وذلك بتوفير البيئة الملائمة لهم وتحسين ظروفها الفيزيائية. حيث يكون هناك زيادة في الإنتاجية.

الجدول رقم (30) يوضح التدريب الذي تلقاه العامل يتماشى مع الاحتياجات التدريبية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
72.86%	51	58.57%	41	10%	07	04.29%	3	
27.14%	19	20%	14	05.71%	04	01.43%	01	لا
100%	70	78.57%	55	15.71%	11	05.71%	04	المجموع

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) والخاص بمدى تماشي التدريب الذي تلقاه الموظف مع احتياجاته التدريبية أن 51 عامل بنسبة 72.86% اقروا أن الاحتياجات تتماشى مع تدريب، ويرجع ذلك لوضع المؤسسة للخطط وبرامج تعمل من خلالها على إكساب المتدربين أفكار ومهارات وسلوكيات لرفع من مستواهم.

وفي المقابل نجد أن 19 عامل بنسبة 29.17% اقروا بعدم تماشي تدريبهم الذي تلقاه مع احتياجاتهم التدريبية، وذلك راجع إلى عدم اقتناع إلى برامج المؤسسة وجهل الخطة الذين يعملون بها فكلما توافقت التدريب الذي تلقاه الموظف مع الاحتياجات التدريبية كلما زادت مهاراته .

2- مناقشة و تفسير النتائج

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
- نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة و مهارة الموارد البشرية
- من خلال تحليل نتائج الجداول أن :
- 99.43% من أفراد العينة اقررو بأنهم يتلقون تدريبا عند التحاقهم بالمؤسسة .
- 95.71% من أفراد العينة اكدو على أن حصولهم على معلومات و معارف جديدة يزيد من قدراتهم و مهارتهم.
- 78.57% من أفراد العينة اكدو على أن مهارتهم و كفاءاتهم تتلائم مع وظائفهم .
- 77.14% من أفراد العينة اكدو رضاهم على البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة .
- 80% من أفراد العينة اقررو بناهم موافقون على البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة.
- 72.86% من أفراد العينة اكدو أن التدريب دوئما ما يحررهم من أساليب العمل التقليدية.
- 72.86% من أفراد العينة يتلقون تدريبا على التخصص الذين يعملون فيه.
- 74.29% من أفراد العينة يؤكدون على وضوح الأسلوب التدريبي الذي تتبعه المؤسسة.
- 75.71% من أفراد العينة يؤكدون على البرامج التدريبية المقدمة لهم تحقق أهدافهم.
- 65.71% من أفراد العينة يؤكدون على اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب.
- 85.57% من أفراد العينة اقررو بأنهم بحاجة إلى فترة تدريب جديدة.
- من خلال النسب يتضح جليا بان الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها :تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية مهارة و كفاءة الموارد البشرية ثبت صدقها الامبريقي.
- نتائج الفرضية الجزئية الثانية :
- تساهم تحديد الاحتياجات التدريبية اللى زيادة أداء الموارد البشرية
- 51.43% من أفراد العينة اكدو على أن لجوء المؤسسة التدريبية هو راجع إلى السعي في زيادة الإنتاج من خلال تنمية مواردها البشرية و بالتالي نستطيع القول بان الاحتياجات التدريبية تساهم فعلا في تحسين و زيادة الموارد البشرية
- 74.29% من أفراد العينة اقررو على توافق الدورات التدريبية مع التخصص الوظيفي للعمال.

- 54.29% من أفراد العينة يؤكّدون على أن المؤسسة تخصص ميزانية لنجاح عملية التدريب و هذا ما اكده النائب التقني للتمهين.
- 82.86% من أفراد العينة يؤكّدون على أن المدرب له القدرة على إيصال المعلومات لهم
- 77.41% من أفراد العينة يقرون بان هناك أخصائيين مؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية
- 41.43% من أفراد العينة يؤكّدون على أن نقص أداء العامل راجع إلى غياب الأولويات
- 80% من أفراد العينة يؤطّدون على أن هناك معيقات تقف في وجه زيادة العامل و ذلك راجع إلى نقص استخدام التكنولوجيا
- 72.86% من أفراد العينة يؤطّدون على أن هناك توافق التدريب الذين تلقوه يتماشى مع الاحتياجات التدريبية
- من خلال النسب يظهر أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: تساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة أداء الموارد البشري، ثبت صدق الميادني.
- وذلك من خلال النسب التي توصلنا إليها من خلال تساؤلات الاستمارة.

### 3- في ضوء الدراسات السابقة:

التدريب وتنمية الموارد البشرية.

- اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسن الحديد بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية " حيث استعمل صاحبها المنهج الوصفي والاستقرائين في حين شملت دراستنا المنهج الوصفي فقط، وقد توصل صاحب الدراسة إلى أن تنوع المادة التدريبية يمكن الموظف من اجاد طرق عمل جديدة وفعالة، و أكد أيضا على أن التدريب يعزز من احتياجات الفرد ويكسبه مهارات وقدرات جديدة. والنتيجة الأخيرة هو ما توصلت له دراستنا .

كما اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة بوعريوة الرابع بعنوان تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة حيث استخدم المنهج الوصفي ودراسة حالة وفي حين اعتمدنا على المنهج الأول فقط، وتوصل إلى أن التدريب يهدف في مسانيرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة وهو ما يظهر في مستويات أداء العمال.

- اتفقت هذه الدراسة ودراسة بين دريدي منير تحت عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والتحفيز) حيث اعتمد فيها على المنهج الوصفي عن طريق المسح بالعينة وتوصل من خلالها إلى أن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية لتدريب عماله داخل مراكز التكوين وتؤكد حاجة العمال إلى تدريب خاصة التدريب التخصصي.

- اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة هشام بوكفوس بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في استخدام المنهج الوصفي وتوصل من خلالها إلى أن التدريب المحدد في المؤسسة واضح بطبيعته لتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع الإدارة والمواظبة على مواعيد العمل وإتقانه وتطوير قدراته الذي ساهم في حلة مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج .

- اتفقت دراستنا مع دراسة الباحثة عزيزة قودة بعنوان دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية في استخدام المنهج الوصفي التحليل وتوصلت إلى أن التنظيم الرسمي لا بد أن يعي حقيقة الاستثمار ولما لها من مزايا، وذلك بادخال اليات حديثة وجديدة في مجال الاستثمار، وان الاليات التنظيمية وحسب تطبيقها في ظل التوجه الاستراتيجي وانفتاح المؤسسة، فقد أدت بالفعل إلى تنمية الموارد البشرية .

#### 4- صياغة النتائج العامة للدراسة :

لقد كان الهدف الأساسي من دراستنا هو معرفة علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة الأغطية النسيجية من جهة و معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية التدريب من جهة أخرى و قد اكدت النتائج المتحصل عليها من الاستثمار و المقابلة و الملاحظة التي اجريناها، ان المؤسسة تهتم بمواردها البشرية و ذلك للحاجة عمال مدربين أكفاء يعملون على زيادة الإنتاج و بالتالي فان المؤسسة تحرص على الحاق موظفيها بدورات تدريبية مجرد توظيفها و هذا ما اكده العمال بنسبة 99.43 و خاصة ان المؤسسة ترى ان العنصر البشري له دور في تكوين الثروة و لعل من لهم النتائج المتوصل اليها من خلال بحثنا ان :

- التدريب ينمي قدرات و مهارات الافراد و بالتالي يساهم في زيادة الانتاج .
- ان معظم العمال راضيين عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة
- المؤسسة تهتم بعملية التدريب
- للتدريب اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و الموظفين
- ان تحديد الاحتياجات التدريبية تساهم في زيادة و تنمية الموارد البشرية

- الاداء الجيد للموظفين و تعاملهم مع الوسائل التكنولوجية يجعل المتربصين يقبلون على المؤسسة و بشكل كبير
  - كما ادركت المؤسسة ان التدريب العمال يحقق النتائج التالية :
  - ان التدريب يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة
  - يسعد في تطوير و اثناء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصناعة اهدافها
  - معرفة الافراد لما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم هذا مدى تأثير عملية التدريب على المؤسسة
  - أما من ناحية الافراد فتوصلنل إلى :
  - التدريب يساعد الافراد على تحسين ادائهم و قراراتهم
  - يساعد الافراد في تقليل القلق الناتج لعدم المعرفة بالعمل و قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الاداء
  - يساعد الافراد في تطوير مهاراتهم و قدراتهم و انماط سلوكهم بما يحقق الاداء الفعال.
  - تمتين العلاقة بيم الادارة و الافراد العاملين .
- بما ان الفرضية الجزئية :
- 1- تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءة و مهارة الموارد البشرية، ثبت صدقها الميداني.
  - 2- تساهم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى زيادة اداء الموارد البشرية ثبت صدقها الميداني فان الفرضية العامة التي مفادها :
- "العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية"
- محققة.

فَأَنزَلْنَاكَ فِي أَرْضٍ لَّيْسَ لَكَ فِيهَا سُلْطَانٌ وَلَا تَلْمِزُكَ فِيهَا بَدِيعٌ قَدِيمٌ

## خاتمة

حاولت الدراسة الراهنة إيجاد العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ولقد تطلب ذلك التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات الاميريكية التي عالجتها في ضوء كل من:

- تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية كفاءات ومهارة الموارد البشرية.
- تساهم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى زيادة أداء الموارد البشرية.

من هنا طرحت الدراسة الراهنة جملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانيا ضمن إستراتيجية متكاملة وفي هذا السياق تم صياغة الاستمارة كأهم أداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة التي كانت مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت من هذه المنطلقات والتصورات النظرية الهادفة لرصد علاقات التدريب بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ومن خلا معالجتنا للبيانات الكمية للدراسة الميدانية وتحليلها توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود علاقة بين البرامج التدريبية وتنمية كفاءات ومهارة الموارد البشرية كما أكدت الدراسة العلاقة الموجودة بين الاحتياجات التدريبية وزيادة أداء الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ايجابية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تأكد من صحة الفروض التي انطلقت منها إلى أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر المرتبة بالبناء التنظيمي والسياسات والاستراتيجيات المنهجية فضلا على التحولات التي تعطي البيئة الخارجية، وكذلك الثقافة التنظيمية، ومع ذلك تبقى مسألة التدريب تشكل مفهوم محوري وارتكازي في الدراسات التنظيمية

## التوصيات :

- ان يكون البرنامج التدريبي معدا ومصمما وفقا لحاجة المتدربين
- اتحة الفرصة للمتدربين في المناقشة و المشاركة في هذه البرامج
- يجب ان توفر المؤسسة مختصين للقيام بعملية التدريب
- اضافة عنصر المكافأة المادية و المعنوية للمتفوقين في الدورات التدريبية حيث يزيد ذلك من عنصر التنافس بين المتدربين
- اعطاء الاهمية لمتابعة تقاريرالاداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية
- استقطاب الكفاءات المتميزة من المتدربين للعمال بصفة دائمة لدى ادارة التدريب بالمؤسسة
- توفير التجهيزات و الوسائل المناسبة التي تتطلبها بعض الدورات التدريبية.
- الحرص على تطوير و تاغيل القدرات الفكرية و الفعلية لجميع الافراد العاملين في المؤسسة على مستوى الادارة عن طريق زيادحة و تحسين كفاءة و فعالية التدريب المستمر لهؤلاء العاملين
- على الادارة ان تعمل على تفعيل دولا ارادة الموارد البشرية لتقديم المزيد من الاساليب التنموية للقدرات البشرية كونها المسؤولة عن الكادر البشري
- اجراء دراسات حول موضوع التدريب و تنمية الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة
- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد اثناء التدريب و ايضا العمل على ايجاد نوع من التوافق بين البرامج التدريبية و التخصصات التي توجد في المؤسسة و عدم تضارب



فَاللَّهُ يَكْفُلُكُمْ  
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

## قائمة المراجع :

### - القواميس:

1- المعجم العربي الأساسي لاروس المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم دون سنة.

2- مسرد المصطلحات، مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، سوريا، 2009م.

### - الكتب :

3- التل وائل عبد الرحمان، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، د ط، الأردن دار حامد للنشر و التوزيع / 2007م.

4- الجيوسي محمد رسلان، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، ط3، بيروت، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2003م.

5- الحريري محمد سرو: الإدارة الحديثة الأسس العلمية و التطبيقية، د ط، الأردن، دار البداية للنشر و التوزيع 2012 م.

6- الفارسي سليمان، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، د ط، سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2003م.

7- الفتلاوي سهيلة محمد كاظم: كفايات التدريس، ط1، فلسطين، دار الشروق، 2003 م.

8- الكلالده طاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011.

9- الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع 2008م.

10- أوكيل سعيد، وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، د ط، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1994 م.

11- بدر النداوي عبد العزيز: عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2009م.

12- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، لبنان، دار المنهل اللبناني 2012م.

13- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، دار النهضة العربية، 2002م.

14- بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الأسس الإبعاد الإستراتيجية، د ط، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010م.

- 15- بوحوش عمار، وآخرون: **مناهج البحث العلمي و إعداد البحوث**، ط2 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1999م.
- 16- ثروت مشهور: **استراتيجيات التطور الإداري**، ط1، الأردن، دار أسامة، 2010م.
- 17- جاد الرب سيد محمد: **مراجع إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات الثقافية**، مصر جامعة قناة السويس، 2008-2009م.
- 18- حسن راوية: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع، 2002 م.
- 19- حسونة فيصل: **إدارة الموارد البشرية**، ط1 الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع، 2001 م.
- 20- حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، ط5، الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع 2013م.
- 21- خليل عبد الله سعد الدين: **صناعة التدريب**، ط1، مصر، دن، 2009م.
- 22- دويدي رجاء وحيد: **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسة العلمية**، دط، لبنان، دار الفكر المعاصر، دس
- 23- العربي 2001م.
- 24- وصفي عمر: **دائرة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الاستراتيجي**، ط2، دب، دار وائل للنشر، 2009م.
- 25- وجدي حامد حيجازي: **التدريب في القرن الحادي والعشرين**، دط، دب، دارا لتعليم الجامعي للطباعة والتوزيع، دس .
- 26- نوري منير، فريد كورتل: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2011م.
- 27- نوري منير: **تسيير الموارد البشرية**، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 28- محمود نور الدين: **تقرير التنمية البشرية**، دط، سوريا، مركز الدراسات الإستراتيجية، 2005.
- 29- محمود موسى الخطيب: **التدريب والتنمية**، د ط، مصر، وزارة التعليم العالي، د ت.
- 30- لعلى بوكميش: **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، ط1، الأردن، دار راية للنشر والتوزيع، 2012م.
- 31- عثمان حسن عثمان: **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، دط، الجزائر منشورات الشهاب، 1998م.
- 32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، دط، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2009م.

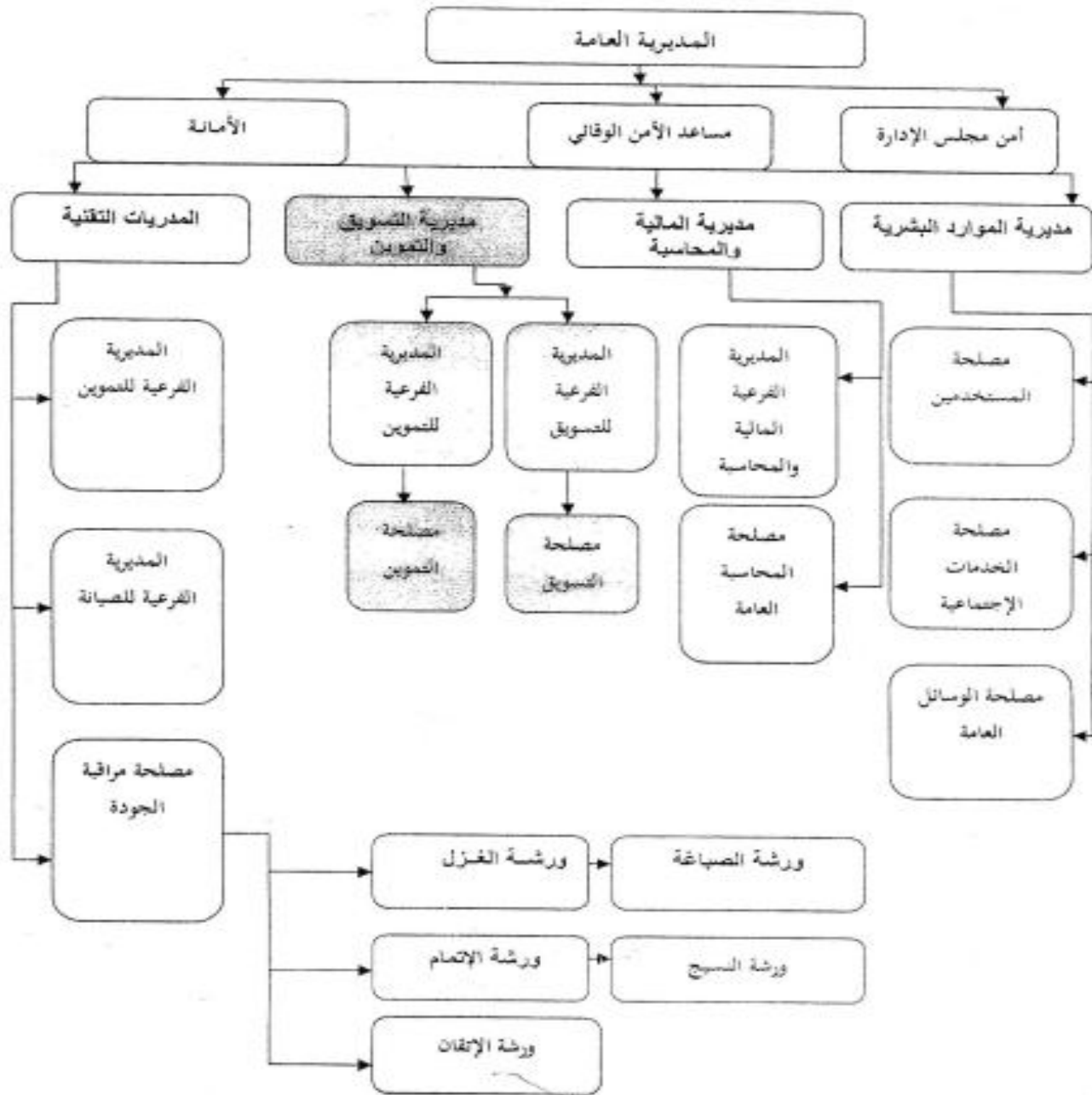
- 33- عباس سهلية محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003 م.
- 34- صلطانية بلقاسم: حسن الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دط، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 م.
- 35- سامع عبد المطلب عامر: استراتيجيات أدارت الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع 2010 م.
- 36- زرواتي حسن: تدريبا علة منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، مطبعة دار هما 2008 م.
- المذكرات
- 37- بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبية للدخل والمبيعات بالأردن، جامعة الطاهر مولاى، سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009 م.
- 38- برقي حسين: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونتراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية، 2007-2008 م.
- 39- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والتحفيز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل الكهرباء سونالغاز، عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري، الجزائر، 2010 م.
- 40- بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة للنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1953، الجزائر 2008 م.
- 41- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سوناغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2007 م.
- 42- بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 43- سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة 2006 م.

– المجالات

- 44- الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، دط، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ج4، 2009م.
- 45- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأعمال المؤتمرات بحوث أوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة خلال عام 2007م، حول موضوعات الاستشارات والتدريب مصر، 2008م.

اللغة

الهيكـل التنظيمي لمؤسسة الأغطية النسيجية SOFACT - تيسمسيلت -



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الفهرس

البسمة

كلمة شكر

إهداء

فهرس الجداول والأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

— تمهيد

05	..... أسباب ومبررات اختيار الموضوع	-1
05	..... أهداف الدراسة	-2
06	..... أهمية الدراسة	-3
07	..... الإشكالية	-4
10	..... فرضيات الدراسة	-5
11	..... مفاهيم الدراسة	-6
11	..... 1-6- المفاهيم الأساسية	
12	..... 1-1-6- التدريب	
13	..... 2-1-6- تنمية الموارد البشرية	
15	..... 2-6- المفاهيم المكملة	
15	..... 1-2-6- التدريب	
15	..... 2-2-6- التعليم	
15	..... 3-2-6- التكوين	
17	..... 4-2-6- التطوير	
17	..... 5-2-6- التنمية البشرية	
19	..... نظريات الدراسة	-7

31 ..... 8- الدراسات السابقة

— خلاصة

### الفصل الثاني: التدريب وأساسياته

— تمهيد

43 ..... 1- مجالات التدريب

44 ..... 2- أهمية التدريب

46 ..... 3- أهداف التدريب

46 ..... 4- مزايا التدريب

47 ..... 5- معوقات التدريب

49 ..... 6- تحديد الاحتياجات التدريبية

50 ..... 7- تصميم البرامج التدريبية

— خلاصة

### الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية الأبعاد والدلالات

— تمهيد

58 ..... 1- خصائص تنمية الموارد البشرية

59 ..... 2- وسائل تنمية الموارد البشرية

60 ..... 3- أهمية تنمية الموارد البشرية

61 ..... 4- أهداف تنمية الموارد البشرية

62 ..... 5- واقع تنمية الموارد البشرية في العالم العربي

62 ..... 5-1- واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

62 ..... 5-2- واقع النمو الديمغرافي وتنمية الموارد البشرية في الجزائر

63 ..... 6- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية المستدامة

64 ..... 7- علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية الشاملة

— خلاصة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

— تمهيد

- 71 ..... المنهج المستخدم -1  
72 ..... مجالات الدراسة (المجال البشري والمكاني والزمني) -2  
75 ..... العينة وكيفية اختيارها -3  
77 ..... الخصائص الديمغرافية للعينة -4  
83 ..... أدوات وأساليب الدراسة -5

- خلاصة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

- 90 ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة -1  
110 ..... مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات -2  
111 ..... مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة -3  
112 ..... صياغة النتائج العامة للدراسة -4

115 ..... خاتمة

116 ..... توصيات

118 ..... قائمة المراجع

الملاحق