



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



□ جامعة ابن خلدون تيارت

□ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية

□ دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بأدرار

إشراف:

أ. أم الرثم نور الدين

إعداد الطالب :

❖ صلاح نور الدين

السنة الجامعية

2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا ومكننا من إتمام هذه المدكرة فما كانلشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

"إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون"

يسعدني أن اتقدم بشكري وتقديرىوامتنانيو عرفاني بالجميل إلى الأستاذالمشرف"ام الرتم نورالدين" لما قدمه لي من نصائح وتوجيهات والتي كان له أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم في هذه الأسطر بشكر جميع الأساتذةالدين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم، كما لا يفوتنا أن نشكر مدير الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ادرار وإلى كافة العمال.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

ا - ب

مقدمة :

الفصل الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

04 أولا: اشكالية الدراسة

04 ثانيا: الفرضيات

05 ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

07 رابعا: نموذج الدراسة

08 خامسا: اسباب اختيار الموضوع

08 سادسا: الاهمية من الدراسة

08 سابعا: أهداف الدراسة

08 ثامنا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني : ماهية التدريب.

تمهيد:

12	أولاً: تعريف ومفاهيم التدريب
13	ثانياً: أهمية التدريب
14	ثالثاً: أهداف التدريب
18	رابعاً: خصائص التدريب
19	خامساً: مبادئ التدريب
20	سادساً: أنواع التدريب
22	سابعاً: مزايا التدريب
22	ثامناً: وظيفة التدريب
23	1-8 تحديد الاحتياجات التدريبية
24	2-8 تصميم التدريب
24	3-8 تنفيذ التدريب
25	4-8 تقييم فعالية البرنامج التدريبي

خلاصة

الفصل الثالث : تنمية الموارد البشرية

تمهيد

28	أولاً: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
29	ثانياً: تعريف الموارد البشرية

31	ثالثا: اهمية الموارد البشرية
32	رابعا: اهداف الموارد البشرية
33	خامسا: خصائص تنمية الموارد البشرية
33	سادسا: محاور وعناصر تنمية الموارد البشرية
34	سابعا: عمليات تنمية الموارد البشرية
35	1-7: توصيف الوظائف
36	2-7: تخطيط الموارد البشرية
37	3-7: الاختيار
38	4-7 الاستقطاب
39	5.7: الترقية
41	6.7: برنامج الامن والسلامة
41	ثامنا: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية
43	تاسعا: تكوين الموارد البشرية والتنمية في الجزائر
	خلاصة

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

50	أولا: مجالات الدراسة
51	1_المجال المكاني

53 2_المجال الزمني
 3_المجال البشري
53 ثانيا :المنهج المستخدم
54 ثالثا :ادوات جمع البيانات
54 رابعا:العينة وكيفية اختيارها

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة البيانات

57 • عرض وتحليل ومناقشة البيانات
57 • عرض نتائج الدراسة
83 • الاقتراحات والتوصيات
85 • خاتمة عامة
 • قائمةالمصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول يوضح	رقم الجدول
43	جدول يوضح العلاقة بين التنمية والتدريب.	.1
53	جدول يوضح أهم منتوجات المطاحن.	.2
57	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.	.3
58	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب السن.	.4
58	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.	.5
59	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين.	.6
60	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية للمبحوثين.	.7
60	جدول يوضح الرضا عن جو العمل.	.8
61	جدول يوضح شروط التنمية وتطوير الكفاءة.	.9
62	جدول يوضح اهتمام المؤسسة بعنصر التدريب.	.10
62	جدول يوضح تعرض العاملين لحوادث العمل.	.11
64	جدول يوضح طبيعة التدريب وتناسبها مع الوظيفة الحالية.	.12
65	جدول يوضح اكتساب العامل لمعارف جديدة اثناء التدريب.	.13
66	جدول يوضح استفادة العامل من الفترة التدريبية.	.14

66	جدول يوضح الجدوى من التدريب.	.15
67	جدول يوضح تقليد العامل لمناصب اخرى بعد التدريب .	.16
67	جدول يوضح مراعاة المؤسسة لنقاط الضعف والقوة لدى العمال.	.17
68	جدول يوضح النظام المعمول به.	.18
69	جدول يوضح مدى تقويم المشرف لأداء العامل.	.19
69	جدول يوضح مدى وضوح أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.	.20
70	جدول يوضح النقاط التي تراعيها الادارة عند تخطيط الموارد البشرية.	.21
70	جدول يوضح وصف تحليلي للوظائف والمسؤوليات والواجبات للعمال.	.22
71	جدول يوضح مقارنة جدول يوضح بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة.	.23
72	جدول يوضح استقطاب العناصر الكفؤة والاحتفاظ بالعاملين.	.24
72	جدول يوضح وضع عامل جدول يوضح آخر في حالة الغياب او الاصابة.	.25
73	جدول يوضح خطط وبرامج جدول يوضح الترقية وفرص التقدم في المسار المهني.	.26
74	جدول يوضح قواعد السلامة في استخدام المواد السامة.	.27
75	جدول يوضح مواكبة العمل للتطورات الحديثة.	.28

76	يوضح العلاقة بين الحالة العائلية والرضا عن العمل.	.29
77	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والنظام المعمول به	.30
78	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومراعاة نقاط الضعف والقوة	.31
79	يوضح العلاقة بين الخبرة والرضا عن العمل لدى العمال	.32
80	يوضح العلاقة بين الخبرة وتقليد مناصب في العمل	.33

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
07	نموذج الدراسة	01
17	التأثير المتبادل بين الفرد والدور عن طريق التدريب	02
17	تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	03
18	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنشأة	04
18	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة الاجتماعية	05
51	الهيكل التنظيمي الفرع	06

مقدمة:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضروري لحياة أي منظمة من المنظمات طالما انها تحرص على المحافظة على وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة والمتسارعة حولها ، وخاصة في المجالات التكنولوجية وإدارية والثقافية إلا إذا ادركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا في تنمية الموارد البشرية ، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكشف طبيعة التطورات العالمية ، و أن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها ، وأن يعمل على التجدد المستمر مع تجددتها وتغيرها ، وإلا فإنه سيواجه أزمة قد تنتهي به إلى تخلفه في مجال التنمية ، ولتحقيق تلك الفعالية يجب أن يتم التدريب والتنمية بالشكل الذي يتناسب ويتفق تماما مع المتطلبات المعينة للمنظمة.

فدراستنا تبحث في موضوع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية وقد تضمنت خمس فصول مقسمة إلى بابين ، الأول خاص بالجانب النظري ، أما الثاني فخصصناه للجانب الميداني التطبيقي.

الباب الأول:تضمن ثلاث فصول.

الفصل الاول بعنوان "الاطار النظري والتصوري للدراسة" وتم التطرق فيه الى اشكالية الدراسة والفرضيات وتحديد المفاهيم والمصطلحات ونموذج الدراسة واسباب اختيار الموضوع والاهمية من الدراسة واهداف الدراسة والدراسات السابقة

أما الفصل الثاني أختارنا له عنوان "ماهية التدريب"تم التطرق فيه إلى مفهوم التدريب وأهميته ، وخصائصه ، مبادئه وأنواعه ، مزاياه ووظيفته المتمثلة في تحديد احتياجاته وتصميمه وتنفيذه وتقييمه .

كما تناولنا في الفصل الثالث " ماهية تنمية الموارد البشرية" تم التطرق فيه إلى نشأتها وتعريفها وأهدافها ولذلك أهميتها وخصائصها ومحاورها ، وعناصر التنمية وعملياتها وعلاقتها بالتدريب ، إضافة إلى تكوين الموارد البشرية والتنمية في الجزائر.

الباب الثاني: خصص للجانب الميداني التطبيقي والذي تضمن فصلين .

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وادوات جمع البيانات واخيرا العينة

الفصل الخامس تناولنا فيه "عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة" ، اضافة الى الاستنتاج الذي يعرض فيه مدى ملائمة النتائج وفرضيات الدراسة من اجل تحقيقها او نفيها، واخيرا خاتمة.

الفصل الأول: الاطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

اشكالية الدراسة.

الفرضيات.

تحديد المفاهيم والمصطلحات.

نموذج الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع.

الأهمية من الدراسة.

أهداف الدراسة.

الدراسات السابقة.

أولا : اشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مختلف أهدافها ، وذلك بجهود إدارة وخبرات مؤهلة تستطيع عن طريقها استخدام الأساليب الحديثة وتحقيق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المسارعة حولها ، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، وكل ذلك إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية. والعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب ، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة والموكلة إليه بالشكل المناسب.

ولا تقتصر غاية التدريب على تزويد المتدربين بالمعلومات واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة بل التغيير الإيجابي في سلوك العاملين، لذا تسعى المنظمات بشكل مستمر لتأهيل وتنمية العنصر البشري من خلال التدريب ليقى على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

والتنمية عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغيرات ا لإيجابية في قطاعات العمل المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد ، ولأجل توضيح دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، قمنا بطرح التساؤل التالي: هل للتدريب دور في تنمية الموارد البشرية ؟

من السؤال الرئيسي تتفرع أسئلة جزئية.

السؤال الاول : هل يساهم التدريب في تنمية مهارات افراد المؤسسة؟.

السؤال الثاني : كيف يساهم التدريب في رفع قدرات العمال داخل المؤسسة؟.

ثانيا : الفرضيات.

1 - يساهم التدريب في تنمية مهارات افراد المؤسسة.

2 - يؤثر التدريب في رفع قدرات العمال داخل المؤسسة.

ثالثا : تحديد المفاهيم والمصطلحات.

- تحديد المفاهيم الرئيسية للتدريب:

1) **التعلم** : هو المصطلح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ، ويقصد به زيادة وتعميق المعرفة ، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.¹

2) **التعليم** : ينظر إليه على أنه عرض مخطط بدرجة عالية للتدريس ، والهدف منه هو التدريب ذهنيا ومعنويا.²

3) **التكوين** : هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.³

4) **التدريب** : هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير معارفها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.⁴

5) **المفهوم الإجرائي للتدريب** : هو عملية تهدف إلى رفع قدرات الفرد ، وتزويده بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تساهم في رفع معدل أدائه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تحديد المفاهيم الرئيسية لتنمية الموارد البشرية:

1) **التنمية** : لغة معناها (النماء) أي الإزدياد التدريجي من الأجسام الحية ويقال نما المال نموا

اصطلاحا : بمعنى الزيادة من رفع مستوى المجتمع اقتصاديا واجتماعيا.⁵

¹ عبدالغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر القاهرة 2002م، ص345 .

² مدحت ابو النصر : تنمية الموارد البشرية ، طبعة 1 ، الروابط العالمية للنشر و التوزيع القاهرة مصر 2009 ، ص89 .

³ وسيلة حمداي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر 2004 ، ص 99 .

⁴ سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد ، الطبعة 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان 2010م ، ص39 .

⁵ عبدالرحمن عيسوي : الإسلام والتنمية البشرية ، طبعة 1 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1988م ، ص12 .

(2) إدارة الموارد البشرية :هي وظيفة من الوظائف الإدارية تعتنى بشؤون الأفراد أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات ،بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ،وتعني أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة.¹

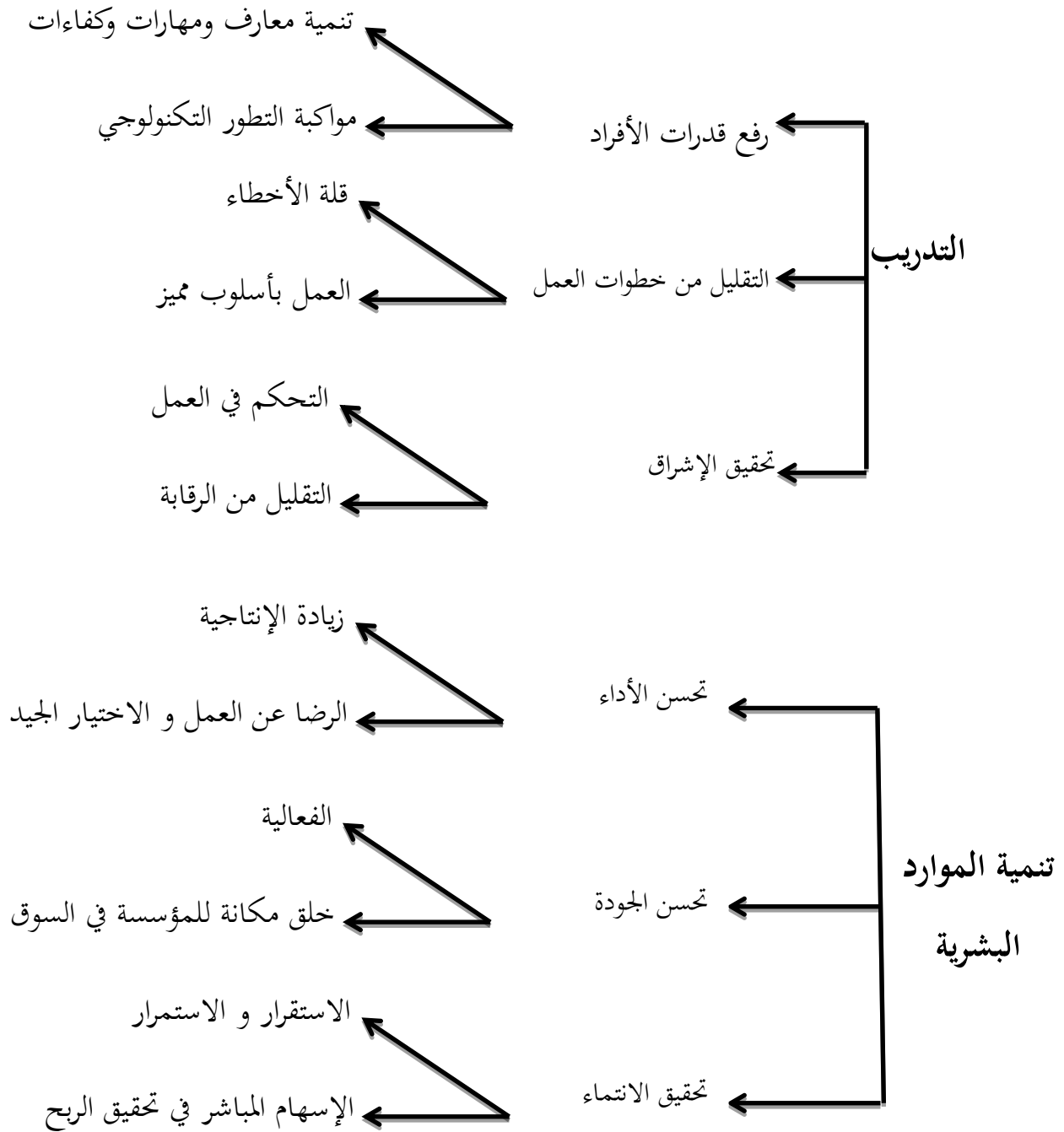
(3) تنمية الموارد البشرية :تعبّر عن النشاط الخاص بتوفر المهارات اللازمة للمنظمة وتنمية قدرات العاملين ، والمحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسة بأحسن كفاءة ممكنة.²

(4) تعريف إجرائي لتنمية الموارد البشرية : يقصد بها إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل، لكي تصبح قوة قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية ورفع الكفاءة.

¹ محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص 27.

² حمدي مصطفى المعاز: وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، بيروت 1985 ص 46.

- رابعاً : نموذج الدراسة.



خامسا :أسباب اختيار الموضوع.

إن لكل علة سبب ولكل إنسان في هذه الحياة أسباب أدت به الى اختيار الشيء دون غيره والأمر نفسه نتحدث عن في دراستنا هذه ، فاختيارنا لهذا الموضوع بالذات تفسره جملة من الأسباب منها :

1) شعورنا بأهمية الموضوع نظرا للاهتمام الكبير الذي لقيه من قبل الباحثين والتطور والتحول الذي تشهده المؤسسات.

2) الميل الشخصي والمعرفي لمعالجة هذا الموضوع.

3) رغبة في الدراسة وإبراز أهمية الموضوع والفائدة المرجوة منه.

4) كون الموضوع يندرج ضمن التخصص.

5) زيادة الرصيد المعرفي حول الموضوع.

6) محاولة الكشف عن مدى وجود علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

سادسا : الأهمية من الدراسة.

1) تسعى الدراسة إلى معرفة مدى أهمية التدريب داخل المؤسسة.

2) معرفة دور التدريب في نجاح عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3) معرفة العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

4) تسليط الضوء على أهم المشاكل التي تعوق عملية التدريب داخل المنظمة.

سابعاً : أهداف الدراسة.

تبرز أهداف هذا البحث في العديد من العناصر أهمها :

1) اثراء البحث العلمي.

2) التعرف على سياسة التدريب والدور الذي يلعبه داخل المنظمة.

3) التعرف على مفهوم التدريب بصفة عامة وكيف يؤثر على التنمية.

4) المساهمة في توسيع المعرفة حول التدريب وأثرها على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

كونه يعتمد على الملاحظة وجمع المعلومات وتحليلها ووصفها كما هي في الواقع من خلال التعبير عنها كما

وكيفاً من أجل الوصول إلى هدف الدراسة وهو الإجابة على التساؤلات ومن تم سؤال الانطلاق .

ثامنا : الدراسات السابقة.

1)دراسة التركي بعنوان "دورالبرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي " سنة 2004،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرفعلى دور البرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الامن العام بجدة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمقراطية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلي الوثائقي والمسحي وقام باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط والافراد بقطاع الامن العام بمديني جدة والدمام،وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها :

- ان المبحوثين يرون ان هناك تأثيرا مرتفعا جدا من للبرامج التدريبية في احداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات التغييرالسلوكي المرغوب فيه اثاره الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي حيث اختلاف رؤية العاملين باختلاف المؤهل التعليمي والرتبة العسكرية وجهة العمل والعمر

2: دراسة إبراهيم عبد المجيد القوقا: بعنوان أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة،وقدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2007م

وهذه الدراسة تركزت على معرفة أثر برنامج تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

- أن للتدريب أثرا ايجابيا على أداء المشروعات الصغيرة وتمثلت في تحسين أداء الصغيرة في مجالات الربحية والانتاج وتطوير أساليب العمل والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة.
- أثبتت أن للتدريب أثرا فعالا في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات والعاملين ، كما ينعكس بشكل واضح على قدرة وفعالية المشاركين في إدارة العمليات الانتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل تمثل بشكل واضح في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة.

الفصل الثاني: مفهوم التدريب

تمهيد

1. تعريف ومفاهيم التدريب.
 2. أهمية التدريب.
 3. أهداف التدريب.
 4. خصائص التدريب.
 5. مبادئ التدريب.
 6. أنواع التدريب.
 7. مزاياه.
 8. وظيفة التدريب.
 - 1.8 تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 2.8 تصميم التدريب.
 - 3.8 تنفيذ التدريب.
 - 4.8 تقييم فعالية البرنامج التدريبي.
- خلاصة.

تمهيد:

إن المنظمات والمؤسسات اليوم لا مناص لها من التفاعل الإيجابي مع الاتجاه الحديث لنظام
عولمة الاقتصاد إذا ما أرادت البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال، فمن أوجه هذا التفاعل الاهتمام المتزايد
بالعنصر البشري خاصة فيما يتعلق بالتدريب.

والتدريب باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فلقد تلقى اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إذ يعد
الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها خاصة إذا ما توفرت الوسائل اللازمة المطابقة
مع قدراتها، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية وأهم المبادئ التي تقوم
عليها العملية التدريبية.

أولا: تعاريف ومفاهيم (التدريب):

1- يقصد به زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة زيادة وعي
المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

وبعبارة أخرى هو تعلم لمعارف و طرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد
لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعليم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات
التدريبية الفاعلة.¹

2) هو عملية تزويد الموظف بقدر من المهارات والمعلومات والسلوكيات التي من شأنها أن تجعله قادرا على القيام
بأعباء وظيفة معينة بكفاءة أفضل.²

3) التدريب training: هو نشاط تعليم للعاملين لاكتسابهم مهارات ومعارف محددة وهو يركز على
عاملين في وظائف معينة وعلى مؤهلات يحتاجونها لتحسين أدائهم فيها، والتدريب هو نشاط شائع

¹ نظمي شحادة، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 51.

² ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، اسكندرية، 2003، ص 210.

لمعالجة حاجات العاملين الحاليين ، كما أنه نشاط يمارسه أكثر منظمات الأعمال وغالباً ما تقيم دوائر تخصص بتنفيذ دورات تدريبية.¹

4) إنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة للوقت الحالي والمستقبلي .

5) هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.²

6) هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهنوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.³

أوهو عملية مستمرة خلال حياة الفرد يبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته، وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت وعضو في المجتمع.⁴

7) هو جهد مخططه تهدف إلى إحداث تعديل في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد ، حيث تتناول سلوكيات الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك بهدف اكتسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومة التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته على نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقد يسبق التدريب مرحلة التعيين كما قد يكون بعد التعيين أو في أثناء العمل.⁵

ثانياً أهمية التدريب :

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة : الأهمية بالنسبة للمنظمة ، للأفراد العاملين ، لتطوير العلاقات الإنسانية .

❖ بالنسبة للمنظمة تظهر هذه الأهمية فيما يلي :

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم .

¹ سعاد نايف برنوطي : أعمال خصائص الوظائف الإدارية ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 م ، ص 236 .

² طالب عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999 م ، ص 201 .

³ محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 183 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر : تنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، الروابط العالمية للنشر و التوزيع ، 2009 م ، ص 168-169 .

⁵ إبراهيم بدر شهاب الخالدي : معجم الإدارة ، الطبعة 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 126 .

2- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

3- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

4- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

5- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

6- يساعد في تحديد وإثراء المنظمة.

7- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

8- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.¹

❖ بالنسبة للأفراد العاملين تظهر الأهمية في ما يلي:

1. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

2. يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

3. يطور الدافعية للأداء.

4. يساعد على تطوير المهارات الاتصالية بين الأفراد.

❖ بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

1. تطوير أساليب التطوير الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.

2. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

3. توثيق العلاقة بين الأفراد والعاملين والإدارة.

4. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.²

ثالثاً: أهداف التدريب: يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين الذين يشملهم

التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة التنفيذية

¹ نظمي شحاته، محمد رسلان الجيوسي، محمد الباشا، رياض الحلبي : مرجع سبق ذكره، ص51.

² نفس المرجع ص51.

ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية. أما الإدارة الدنيا والتشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام .

لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف:

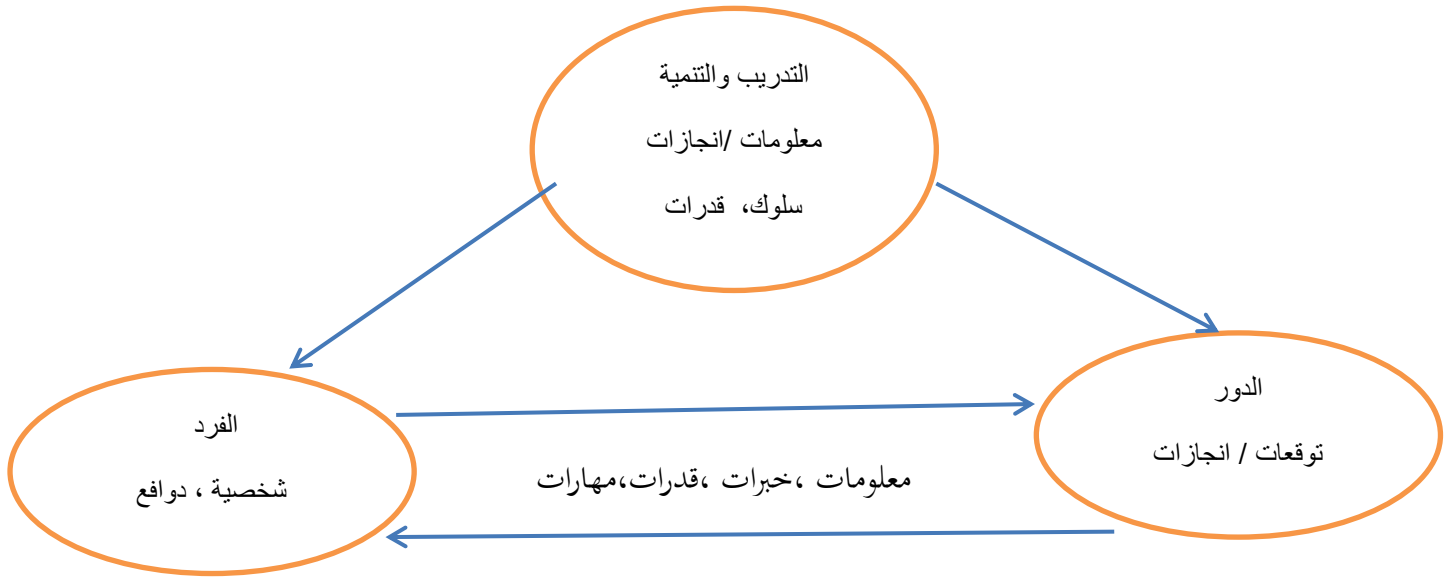
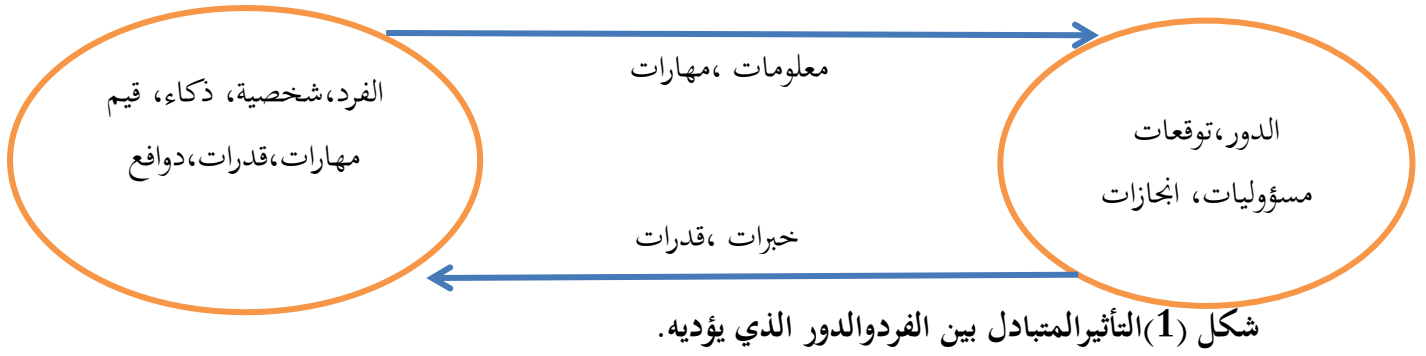
1. الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

2. الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل .

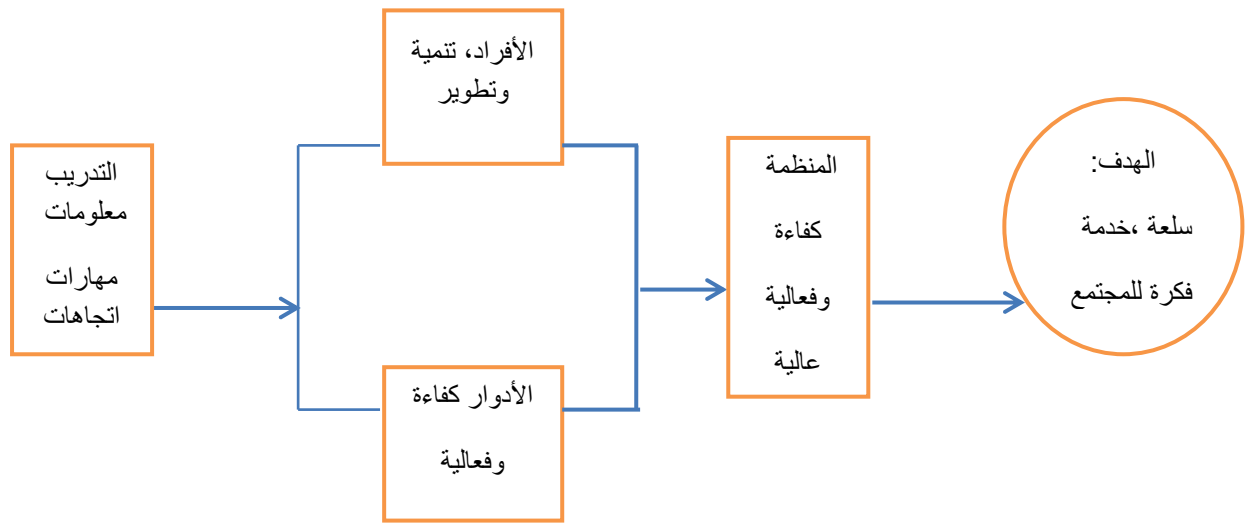
3. الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا والعاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم . وبصورة عامة يمكن أن تحدد الأهداف التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي: والأشكال (1،2،3،4) توضح ذلك .

- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل بها .
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تحقيق أهداف الدولة.¹

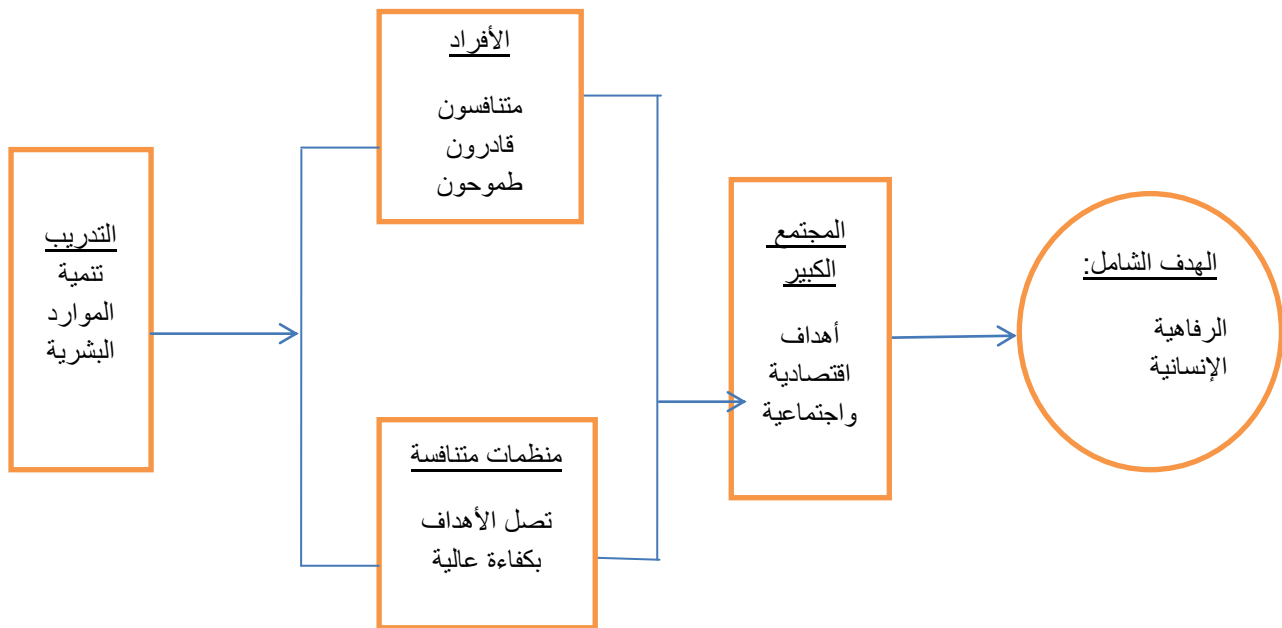
¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006م، ص16.



¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره ص16



شكل (3) التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.



شكل (4) مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.¹

¹ نفس المرجع، ص ص 16،17

رابعاً: خصائص التدريب

يمكن تلخيص بعض خصائص التدريب كآتي :

1 - التدريب نشاط رئيسي وليس أمراكمالياتلجأ إليه الإدارة التعليمية أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.
2 - التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المرتبطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

3 - التدريب عملية شاملة ، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنظيمية) كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.

4 - التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات وواقعيتها.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المادية والبشرية.

- توفر الرعاية والتوجيه المستمر.

5 - التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.

- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.¹

¹مدحت محمد أبو النصر : مرجع السابق ذكره ص134.

6 - التدريب نشاط صغير ومتجدد ، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المدربون هي الأخرى لتواجه مهاراته متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

- التجديد المستمر في انماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.¹

خامسا : مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ، وإنه يمكن إنجازها فيما يلي :

1. **الشرعية** : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
2. **المنطق** : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الهدف** : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ، واقعية بحيث يمكن تحقيقها من حيث الموضوع، والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
4. **الشمول** : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **الاستمرارية** : وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية خاصة تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وخاصة في أساليب العمل وأدواته ، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك .
6. **التدرجية والواقعية** : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يندرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة "².

¹ نفس المرجع، ص135

² عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2009م، ص53.

7. مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

سادسا :أنواع التدريب.

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية :

- 1 . التدريب في المراحل الأولى من التوظيف.
- 2 . التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

❖ التدريب في المراحل الأولى من الوظائف ينقسم إلى :

1. التوجيه العام : وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها وعن مكانة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة ، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.
2. التدريب التخصصي الابتدائي : ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
3. التدريب أثناء تأدية الخدمة : وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

❖ التدريب في المراحل المتقدمة من العمل يتضمن الأنواع التالية :

1. التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) : ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات كما أدت التطورات الحديثة في العلوم التقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر ، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي

في¹ الوقت الحاضر لا بد أن يحصل على تدريب في حالة نظام الميكروفيلم والميكروفيش والأجهزة الحديثة في السكرتارية.

2. **التدريب بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى** : وهو التدريب الذي يلزم إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ، مثال ذلك تدريب العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

❖ كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية :

1. **التدريب التخصصي** : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين الخ ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغير توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .
2. **التدريب الإداري** : ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية ، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.
3. **التدريب الإداري القيادي** : وهو ذلك التدريب الذي يعطي احتياجات التدريب المطلوبة اجراءه للقادة والرؤساء في المستويات التالية :

- **مستوى الإشراف الأول** : وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين ، وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- **مستوى الإدارة الوسطى** : وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول وإلى مستوى أقل من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، سنة 2004م ص 218 ، 219.

- **مستوى الإدارة العليا** : وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.¹
 - **التدريب المهني** : وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية ، مثال ذلك أعمال اللحام والبناء والتجارة وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.²
- سابعاً: بعض مزايا التدريب.**

هناك بعض المزايا التي تعود إلى الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود إلى المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين به.

❖ مزايا التدريب للفرد:

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم .

❖ مزايا التدريب للمنشأة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين ، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاجتماعية والاقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.³

ثامناً : وظيفة التدريب.

تنطوي وظيفة التدريب على الممارسات الآتية :

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ذكر، ص ص 219 220.

² نفس المرجع، ص 220.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الأفراد، الطبعة 1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني، مصر، 2001م، ص 264.

- 1 - التعرف أو تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2 - تصميم التدريب.
- 3 - تنفيذ التدريب.
- 4 - تقييم التدريب.

1.8: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها :

- 1) الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- 2) الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل ، أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات.
- 3) الحالة التي تقرر فيها إدارة المنظمة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية أو إحلال الحاسب الآلي محل الحاسبات اليدوية التقليدية.
- 4) الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة ، أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل .
- 5) الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة أو الإضافات المطلوب إدخالها إلى السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

2.8 تصميم التدريب

- بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يمر بمراحل متعددة وهي :
- 1) تحديد أهداف البرنامج .
 - 2) تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها.
 - 4) اختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب.

- 5) اختيار المدربين ومؤهلاتهم وصفاتهم¹.
- 6) تحديد مكان التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- 7) تحديد فترة برنامج التدريب، وتختلف من برنامج لآخر طبقاً لعدة اعتبارات.
- 8) توفير المستلزمات التدريبية مثل مكان التدريب ، الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها.

3-8 تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تصميم البرنامج التدريبي دور تنفيذه ، أو ما يمكن أن يطلق عليه "تدريب الأفراد" وهذه الخطوة مهمة جداً إذ فيها يتبين مدى سلامة تصميم البرنامج ، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجابياً أو سلباً على الخطوة التالية والمتعلقة بتقويم البرنامج التدريبي.

يمكن في هذه المرحلة استخدام عدد من الأساليب التدريبية سواء لنقل المعلومات للمتدربين أو

لتطوير مهاراتهم التي هي بحاجة إلى التطوير ومن هذه الأساليب ما يلي :

1. أسلوب المحاضرة : حيث يحاضر المحاضر في المتدربين بأسلوب كتابي أو شفوي.
2. التطبيق العلمي : حيث يقوم المدرب بأداء عمل أمام المتدربين مع الشرح نظري وعملي.
3. أسلوب دراسة الحالات : يعتمد على ضرورة وجود مشكلة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل لها من خلال المناقشة بين المدرب والمتدربين.
4. النقاش المخطط : وهو الذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشتراك في المنافسة ويستهدف هذا الأسلوب في التدريب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على مجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها.
5. تمثيل الأدوار : ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية بالسلوك المتدرب كطرف مباشر فيها ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيش في الحياة فعلاً.
6. المباريات الإدارية : يتم في هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وأكثر يتراوح عددهم في كل مجموعة من (5 - 7) أفراد تمثل كل مجموعة إدارة شركة ماثم إعطاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة

¹هاشم حمدي رضا : تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص130.

معتمدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاحتمالات والأعمال بين الأفراد، وتقرر لنفسها بأهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.¹

7. **تدريب الحاسوبية** : يقوم المدربون بمجموعات صغيرة تتكون من (8 - 12) فردا تحت إشراف

اختصاصي نفسي بمصارحة بعضهم بأدائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار والهدف من ذلك هو أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين ، بغرض اتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية خاصة إذا كان لها تأثير سيء عليهم.²

4-8 تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

يجب تقييم برنامج التدريب في ضوء الأموال المنفقة والوقت المستثمر في التدريب وهل تحققت الأهداف المخططة من هذه البرامج أم لا.

ويعتبر تقييم برنامج التدريب لفرد يعمل على الآلة الكاتبة من المهام السهلة حيث يتم قياس أدائه قبل البرنامج وبعد البرنامج وتحديد مستويات التحسن في الأداء ، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة بالنسبة للمديرين حيث تكون المهام أكثر تعقيدا وتفاعلا ولذلك يجب التعامل مع عملية التقييم باعتبارها عملية متكاملة تبدأ قبل تنفيذ البرنامج وتستمر أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج وفي ضوء ذلك تأخذ الأبعاد الآتية: **البعد الاول** : تقوم المدخلات من خلال التأكد من وجود حاجة حقيقية للبرامج وأيضا مدى فعالية التسهيلات المادية والفنية والبشرية في تحقيق الهدف من التدريب .

البعد الثاني : تقييم مستوى عملية تنفيذ البرامج من خلال اختيار المدرب المناسب واستخدام أساليب التدريب التي تتوافق وطبيعة البرنامج.

البعد الثالث : تقييم المخرجات النهائية للبرنامج وذلك من خلال التعرف على المعلومات والمهارات الجديدة التي اكتسبها من البرنامج وأيضا مدى القدرة على ترجمة ذلك إلى سلوك فعلي في الواقع العملي.³

¹ هاشم حمدي رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 131، 130.

² نفس المرجع ، ص 133.

³ محمدا سماعيل بلال : ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة الازارطة 2004 . ص 151.

خلاصة:

يعد التدريب عنصرا أساسيا ومهما في أي مؤسسة أو منظمة كانت ، بحيث يعمل على صقل مهارات العاملين والقيام بإعدادهم لتنفيذ أعمال معينة وتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تجعلهم جديرين بهذه الأعمال واكتسابهم معارف ومعلومات التي تنقصهم من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

- تمهيد

1.. نشأة تنمية الموارد البشرية.

2.. تعريف تنمية الموارد البشرية.

3.. أهميتها.

4.. أهدافها.

5.. خصائصها.

6.. محاورها وعناصرها.

7.. عملياتها.

- توصيف الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- الاختيار.

- الاستقطاب.

- الترقية.

- الوقاية من الحوادث.

8. علاقة التدريب بالموارد البشرية

9 تكوين الموارد البشرية والتنمية في الجزائر.

خلاصة

تمهيد:

إن عمليات التغيير والتجديد لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته واستحقاقاته لا يمكن أن تكون بلنساق تقليدية ، وبالتالي فإن الإبداع فكرا ومنهجيا وتطبيقا في مجال تنمية الموارد البشرية يتيح التفوق والامتياز انسجاما مع تداعيات العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتأتي أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية من أهم الأساليب والدور الذي تلعبه في المنشأة في تمكينها من بلوغ أهدافها بكفاية وفاعلية .

أولا: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

منذ أواخر القرن التاسع عشر ، تحدث عمليات الإنتاج الجديدة على نطاق واسع ، والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة والعمليات الأكثر تقليدية حيث أزاحت المؤسسات الحديثة الكبيرة الصناعية الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة ، وفيما بعد صور المنظمة معتمدة الأقسام وقد اعتمدت هذه الصور "الحديثة" للمنظمة اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العملية ، حيث لم يعد المسؤولون فيها أفرادا في العائلة .

أن تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة خلال القرن العشرين مرت بأربع مراحل رئيسية هي كالتالي :

- 1) منذ أوائل القرن العشرين حتى التسعينيات خل فت الإدارة الكلاسيكية (إدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- 2) شهدت حقبة الثمانينات تأثير المنافسة الدولية وماتلا ذلك من اهتمام بالمنهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة ماتم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .
- 3) من السبعينيات حتى التسعينيات ساعد التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة البحث عن الابتكار والتحول في بلورة أسباب أهمية الموارد البشرية وأرأس المال البشري.
- 4) يتميز النموذج التنظيمي السائد باهتمام واضح للغاية ، والمنظمة المرشدة التكاليف وا لأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحي نظمي، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص11.

إن المعرفة بالتاريخ الصناعي ربما تكون حيوية إذا كنا نريد فهم الظروف التنظيمية الراهنة واكتساب الحكمة من خلال التأمل والتوصل إلى وجهات نظر مستنيرة تستند إلى معلومات سليمة (جاك Jaques 1996) ومنذ أوائل القرن العشرين تخضع تقنيات الإدارة وأساليبها لفحص دقيق بصورة متزايدة ولاسيما في المجتمعات الصناعية بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل الأعلى لتحقيق علاقات عمل متناغمه في بيئة عمل دائمة التغيير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية ، لكن المديرين المعاصرين في أنحاء الكرة الأرضية هم الذين يتوقع منهم أن يتفادوا أخطاء الماضي وأن يتعلموا ويستثمروا في التنمية على المدى الأطول .

عمل أحدنا مؤخرا مع مجموعة من مديري القطاع العام كانت المنشأة التابعين لها حديثة النشأة نسبا (عمرها خمس سنوات) لكنها انفصلت عن منشآت أخرى أطول عمرا بكثير ، وقد خطط أفراد المجموعة بيانيا سيرتهم عبر الزمن للوصول إلى النقطة الموجودين عندها ذاكرين أحداثا هامة وعوامل تاريخية أثرت فيهم وفي أرباب عملهم السابقين، وهذا النشاط لم يؤدي فقط إلى فهم كل منهم للأخر بدرجة أكبر ، ولكن أيضا إلى تولد احساس مشترك ومتجدد بالغاية بالنسبة للمنظمة الأصغر سنا ، وفي المقابل استطاع هؤلاء المديرين أن يتصلوا إلى منهج التنمية يتلاءم مع التنوع التاريخي المتجسد في فرقهم.¹

ثانيا: تعاريف ومفاهيم: تنمية الموارد البشرية.

1) هي عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة ولهذا يجب أن تتولى العناية الكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو كمجموعة متكاملة إذ أن كل عملية متكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية الموارد البشرية، لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس النتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.²

¹ المرجع نفسه، ص 12.

² علي غربي بلقاسم سلاطينه، اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين ميلة ، 2000 ص

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

2) عملية إتاحة مزيد من الاختبارات أمام الأفراد ، ومن حيث المبدأ يمكن لهذه الاختبارات أن تكون بلا حدود كما أنها تتغير مع الوقت ، وأهم هذه الاختبارات أن تحيا الأفراد حياة طويلة خالية من العلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة.¹

3) عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو هذه الطاقات الجسمية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة ، أو هي استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان ، ومواجهة مشكلاته، وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع والتغيرات الإيجابية التي تحدث.²

4) هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.³

5) يقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.⁴

6) عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولاً إلى نوعيات خاصة ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية وذلك لأن التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها ، بل لابد من توافر الإدارة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات وبخاصة لدى القيادات العامة ، ثم

¹ محمد سمير احمد : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 1929 هـ 2009 م ص 72.

² مدحت محمد أبو النصر مرجع سابق ذكره، ص 20.

³ المرجع نفسه، ص 89.

⁴ علي لطفي : تكنولوجيا الموارد البشرية وإدارة وتنمية تخطيط وتطوير ، الطبعة 1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 م، ص 106.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية ليعبروا عن الإدارة والتنمية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات.¹

(7) هي مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوهمهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

(8) ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها : تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو المعلومات أو النظريات ، أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية

واليدوية ، وهي اخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.²

ثالثا: أهمية تنمية الموارد البشرية.

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ، وهدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو ايجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة .
- منتجة productive بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الانجاز) المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

- مستقرة stable بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن.

- فعالة effective بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

ولكي تتحقق هذه الصفات يجب أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات و الخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني والآمال، ولكن التخطيط

¹ عبد المعطي عساف: مرجع سابق ذكره، ص17.

² احمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت 1975، ص 195.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل، وتكمن العناصر الأساسية لتنمية الموارد البشرية فيما يلي :

- رفع وتحسين القدرة في الأداء / الإنتاجية.

- رفع وتحسين الجودة / الفعالية.

- تحقيق الانتماء / الاستقرار.¹

ولقد أصبحت التنمية تمثل عنصر ضروري في الكثير من المؤسسات ، وهو وضع قد يكون له عدد من الآثار منها:

- تزيد من جاذبية المنشأة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة.

- تعمل على تحسين القدرات الشخصية للموظفين المهمشين أو المستبعدين.

- تعمل على توسيع قوى العمل الأساسية وقدراتها.²

رابعاً : أهداف تنمية الموارد البشرية.

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية ، تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد في المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وحتى تتحقق التنمية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد ، حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين 5 سنوات ، وبما أن التنمية عملية تدعم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد، ف إن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات فعالية للمستقبل الوظيفي هي :

(1) الأداء (3) الهوية الذاتية

(2) الاتجاهات (4) التكيف³

¹ علي غربي ، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل فيرة: مرجع سابق ذكره ص 19.

² مدحت محمد ابو النصر: مرجع سابق ذكره، ص 94.

³ محمد سمير احمد :مرجع سابق ذكره، ص 84.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

حيث كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر لتحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام، الصراع،.....، والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبلية، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة منتجة ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة. كما تتركز أيضاً على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم، وكذلك إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم.¹

خامساً: خصائص تنمية الموارد البشرية.

تتمثل خصائصها فيما يلي :

- 1) عملية مقصودة.
- 2) عملية ضرورية للتغيير المنظم.
- 3) عملية ليست جزئية وإنما كلية شاملة.
- 4) داخلية ذاتية أي أن مقوماتها وبدورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه
- 5) عملية مستمرة.
- 6) عملية ديناميكية.
- 7) ضرورة لكل مجتمع حتى المتقدم منها.
- 8) ضرورة إزاحة المعوقات التي تعوق التنمية في أي مرحلة من مراحلها.
- 9) لا بد أن تكون مستدامة.
- 10) ضرورة توفرها في المؤسسة لأنها تساعد على نمو الإمكانيات الذاتية إلى حدودها.²

سادساً: محاور وعناصر تنمية الموارد البشرية.

إن البحث في تنمية الموارد البشرية وتطوير نوعيتها يمثل محور هذه الدراسة ولتحقيق ذلك لا بد من تكامل ثلاث عمليات رئيسية هي : عملية تربية وتعليمية وتدريبية.

¹ علي لظفي ، مرجع سابق ذكره، ص106.

² مدحت محمد ابو النصر: مرجع سابق ذكره، ص14.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

1) **العملية التربوية** : تستهدف منظومة المقومات القيمة ، وما يتصل أو يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية وذلك لتنمية الهوية القيمة المتوافقة مع الفلسفة والعقيدة العامة للمجتمع أو المنظمة ، هذه الفلسفة يجب اختيارها وبناءها بوعي ودقة متناهية ، وبعقلية متبصرة ورؤيا شاملة وثابتة لتكون بحق فلسفة وعقيدة التنمية المنشودة.

2) **العملية التعليمية** : تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائد ، لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية الخ ، إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية ، كما تستهدف تنمية معارفه وتنظيمها بما يتفق مع متطلبات التنمية ومستلزمات النهوض الحضاري على المستويين العام والخاص .

3) **العملية التدريبية** : تستهدف إلى المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة ، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع المعارف التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري موضع التطبيق ، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير الطاقات والعمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل ، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في تسيير هذه العمليات .

إنها العملية التي تمكن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق العلمي ، والدخول بالإنسان إلى عصر التكنولوجيا ، وتمكينه منه ، والمساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.¹

سابعا: عمليات تنمية الموارد البشرية.

إن عمليات تنمية الموارد البشرية تتمثل في مايلي : توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية ، الاختيار ، الترقية ، الاستقطاب ، الأمن الصناعي والوقاية من الحوادث واخيرا التدريب ، ولا داعي للتطرق إلى التدريب لأننا أخذنا فصلا كاملا عنه .
توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية

¹ عبد المعطي غساق ، مرجع سابق ذكره ص 18 .

1-7: توصيف الوظائف :

عندما نتحدث عن توصيف الوظيفة، فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، فهو من ناحية أخرى يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه

على الوجه المطلوب، هذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عما يحيطها من امكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة المتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ولا ينحصر التوصيف عند هذا الحد وإنما يشمل نطاقاً أوسع، حيث يعني كذلك الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لما هو أبعد من الوظيفة وذلك بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة، وبيئة العمل المحيطة إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.¹

إن الهدف الأول والأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة و شاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتكمل أهمية توصيف الوظائف أو العمل من خلال: أن تحليل الوظائف أداة هامة من أدوات الموارد البشرية، فبناء على المعلومات التي تأتي من تحليل العمل يتم اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

(1) وصف الوظائف. (2) تحديد مواصفات الأفراد. (3) تخطيط الموارد البشرية.

(4) اختيار الأفراد. (5) تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم.

(6) تصميم المسار والتعاقب الوظيفي. (7) تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها.²

¹ علي غربي - بلقاسم سلاطينة اسماعيل قيرة، مرجع سابق ص71.

² عصام الدين أمين أبو علقه: إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، طيبة للنشر و التوزيع، 2005، ص114.

- اما طرق تحليل الوظائف تتعدد منها ما يلي :

الاستقصاء - الملاحظة الشخصية - المقابلة الشخصية - استخدام الاستقصاء بالمقابلة¹

2-7 : تخطيط الموارد البشرية.

يشير مصطلح التخطيط في مفهومه الاصطلاحي العام إلى الإعداد المقدم لما يجب عمله ، زمانه ومكانه ، وأدوات التنفيذ ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ .

وتخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين ، كما ونوعا ، خلال فترة زمنية محددة ، لتحقيق أهدافها .

وترتكز عملية تخطيط الموارد البشرية على دعامتين أساسيتين وهما :

❖ الأهداف:

وتعرف بأنها مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، أو الغايات أو النهايات المراد الوصول إليها ، وتسعى المنظمات بصفة عامة إلى تحقيق ما يتطلب المجتمع منها ، وإذا التزمت بذلك فسوف تحقق الأرباح ، ثم النمو ، ثم الاستمرار ، طالما هي في اتساق مجتمعي ، والتي هي أهدافها المتتابعة .

ويشتق هدف وحدة الموارد البشرية من الهدف العام للمنظمة ، ليتبلور في استمرار الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الموارد البشرية المناسبة .

❖ **التنبؤ:** هو محاولة منظمة لاستطلاع واستكشاف المستقبل ، من خلال استقرار لأوضاع الراهنة ،

وتستخدم طرق وأساليب متعددة في عمليات التنبؤ ، منها ما يعتمد على الخبرات الشخصية ،

ومنها ما يعتمد على الإحصاء والرياضيات.²

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1) يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة .

¹المرجع نفسه، ص 114.

²محمد حافظ حجاري : ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ، ص 120.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

- 2) يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العامة لتحقيق سبل العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك .
- 3) يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
- 4) يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأنها التحسين أو التطوير أو وضع البرنامج التدريبية أو أي توجيهات مستقبلية للتطوير.
- 5) يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- 6) يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية .
- 7) يساعد في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.¹

3-7 : الاختيار.

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة ، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي ، لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلافا بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها ، ولذلك من الضروري أن يقوم المسؤولون بإدارة الأفراد أولا بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توفر هذه الشروط.²

¹ طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في اداة الموارد البشرية ، دار اينازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2013 .ص 30.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي :مرجع سابق ذكره، ص 135.

كما أن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منشأة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشاغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم، ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وأيضاً على امكانيات المنشأة وحجم العمالة بها وسياساتها تجاه القوى العاملة.¹

وتكمن أهمية الاختيار فيما يلي :

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية :

1) إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.

2) إن اختيار شخص غير مناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاجية العامة للمنشأة .

3) إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.

4) ينبغي الترتيب في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفأ منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل .

5) إن إتباع أساليب الاختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة في التنافس وتحقيق إنجازات مميزة.²

4-7: الاستقطاب.

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يساهم في مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال إذ أن تجنبها للأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائماً في تحقيق النشاطات الخاصة وفي الوقت والزمن المناسبين للمنظمة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع نفسه، ص 135.

² حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2009، ص122.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

وتكمن عملية الاستقطاب الفعال من خلال تحقيقها الأهداف التالية :

- 1) توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لمليء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- 2) الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة .
- 3) تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العامة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
- 4) المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة .
- 5) أن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للشغل.¹

5-7: الترقية.

هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو امتيازات أكثر، أو أهمية أكبر، أو كل هذه المزايا مجتمعة، ومن ناحية أخرى فقد لا ترتبط الترقية بزيادة في الأجر، إذا كانت من وظيفة لأخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية، وهكذا ترقية أدبية أو معنوية أساسا، وذلك مثل ترقية موظف بأحد البنوك من شباك إلى مراجع، في نفس الدرجة الوظيفية وفي كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي، وإلا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافئة معنوية له بقدر ما تكون توفيقا بين القدرات المتعاضدة للفرد وبين خصائص المنصب المرتقبا إليه . كما يجب أن تساهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة معا .²

ويتطلب ذلك مراعاة الشخصية للأفراد، ومستوى كفاءتهم مع عدم خلق مستويات رئاسية جديدة لا تتطلبها أهداف وأنشطة المنظمة . ومن ناحية أخرى يجب أن تستند خطط الترقية إلى الوصف الموضوعي

¹ خضير كاضم حمود ، ياسين كاتب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2، 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2009، 2007، ص.91.

² احمد مصطفى :إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة ، الطبعة 1 ، مطابع الدار الهندسية القاهرة، 2006، ص486.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

للووظائف التي سيرقى الأفراد إليها، ومدى تناسبها مع خصائصهم ومهاراتهم الفنية والتعاملية كما تهدف الترقية إلى:

- 1) تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات وإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
 - 2) زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية إلى وضع الفرد المناسب في العمل المناسب .
 - 3) التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.¹
- أما أهميتها فتكمن في أنها عملية حيوية لكل منظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية للعاملين ما يلي :

- 1) رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين .
 - 2) توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل .
 - 3) ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة .
 - 4) خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة .
- ومن ناحية أخرى لسياسة ملء الشواغر من الداخل انعكاسات إيجابية على العاملين ومن أهمها :
- إتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي .
 - خلق الرغبة في التدريب والتأهيل لشغل وظائف أعلى .
 - الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل العاملين الحاليين .
 - تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة قد ينظر إليهم على أنهم دخلاء نجري التحزب والتكتل ضدهم.
 - خلق الحافز للموظف للتطوير الذاتي.
 - زيادة انتماء والتزام العاملين بأهداف وسياسات المنظمة.²

6-7: برنامج الأمن والسلامة المهنية.

¹ نفس المرجع، ص 486 .

² حنا نصر الله: مرجع سابق ذكره، ص 150.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

إن الحديث عن الموارد البشرية طويل... طويل جدا والكلام فيه لا ينتهي، هو بالفعل علم من العلوم الهامة جدا ولا يوجد فيه مكان في العالم كله لا يدرس في جامعاته وكلياته ومعاهده هذا العلم .

. ولكن في حقيقة الأمر هناك موضوعات هامة جدا لم يتطرق إليها أحدا أو من أجل الإنصاف نقول البعض وليس الكل¹.

موضوع مثل موضع مكافحة الحريق أو مشروع مكافحة الحريق كثير من مديري الموارد البشرية (يتناسى) هذا الموضوع ويرى أن مسؤول الشؤون الإدارية هو فقط المسؤول عن مثل هذه المهام، في الوقت الذي يكون مسؤول الشؤون الإدارية في عالم آخر أولديه من المهام ما يجعله ينسى تماما أهمية هذا الموضوع، وتقع الكارثة وقد تحصد الكارثة بعض الأرواح.. ولن يكون هناك سببا غير سبب واحد وراء وقوع الكارثة (التناسي) أو إهمال هذه الجزئية الهامة أو عدم وضعها ضمن أولويات العمل أو في خطة العمل الرئيسية . أيضا من الموضوعات الهامة جدا.. والتي يجب على مدير الموارد البشرية الاهتمام بها الإسعافات الأولية.. وهي مهمة إلى تدريب من سيقوم بها ، كما سبق وأن تم تدريب الذين سيقومون بتنفيذ مشروع مكافحة الحريق.

والإسعافات الأولية هامة جدا.. خاصة في الشركات التي تملك مصانع بها معدات ضخمة يتعامل معها العامل يدويا ومن الممكن تعرضه للإصابة نتيجة خطأ ما.. هذا بالإضافة إلى ما قد يحدث فجأة أو أي من الطوارئ أمر يتجاهله معظم مديري الموارد البشرية ويعتبرونه البعض من الأمور التي لا تستدعي الاهتمام².

ثامنا: العلاقة بين التنمية والتدريب:

يميز "اندرو سيكولا" بين التدريب و التنمية ويقدم مقارنة تمييزية بينهما كما يلي :

¹ محمود يحي سالم : تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة 1 ، 2009م ، القاهرة، ص 108.

² المرجع نفسه، ص 109.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

معيار التمييز	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
مجال التدريب	العمليات الفنية والميكانيكية	المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية
الأهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة والتفكير المنهجي
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

ويفرق "ميجنسون" أيضا بين التدريب والتعليم والتنمية فيقول أن التنمية عملية تحسين وإثراء القدرات

الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية ، بينما يرى أن عملية التعليم تركز على اكساب معلومات عامة

واسعة، وتركز عملية التدريب على اكساب مهارات وأساليب فنية وإدارية محددة.

كذلك يمكن أن نجد مثل هذه التفرقة لدى "كامبل وزملائه" مع بعض الاختلاف البسيط وذلك في قولهم

أن التدريب والتنمية في الحقيقة عملية تعلم تخططها المنظمة لأفرادها لترفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم

ودوافعهم واتجاهاتهم في سبيل الوصول إلى أهدافهم.

وعلى الرغم من هذه المحاولات للتفرقة بين هذه المفاهيم ، وبالرغم ما قدمته من أفكار إلا أننا نرى هذه

المحاولات قد وقعت في خطأ منهجي لا يمكن التجاوز عنه، ويتمثل في الخلط بين الكل والجزء، فالتنمية

البشرية ليست عملية جزئية بل هي عملية كلية شاملة لجميع مقومات الشخصية الإنسانية، ومنظوماتها لأن

الشخصية الإنسانية شخصية ذات طبيعة كلية، وأنه يصعب التعامل معها بصورة جزئية دون ما تؤثر عناصر

الكل بذلك وتكفينا دلالة على ذلك السياق الحديث الشريف في تصوير المجتمع المؤمن بقوله "المؤمنون في

توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضوا تداعت له سائر الأعضاء بالسهر و الحمى " ¹.

فالمنظومة العضوية كل مترابط، وكذلك المنظومة القيمية المعرفية والشخصية البشرية كما لاحظنا هي منظومة من هذه المنظومات وحتى يتم تنميتها لا بد أن تكون عملية التنمية شاملة لجميع هذه المنظومات ، أو بصورة كلية أيضا، وهنا تبرز عمليات التربية أو التعليم أو التدريب كعمليات جزئية بحيث تركز كل منهم على منظومة ومقومات محددة مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية ترابط هذه العمليات وتداخلها في صورة كلية مثلما تم ايضاحه سابقا ².

تاسعا: تكوين الموارد البشرية والتنمية في الجزائر

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج، وذلك بتوجيهها وتكوينها، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد فيها حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة . وفي هذا السياق برزت أهمية تنظيم القوى العاملة ، وتأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية لسد حاجاتهن العمال المهرة للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث أصبحت اليد العاملة تحت هذه الأطروحة تؤلف ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاجتماعي والاقتصادي .على أن التحول الصناعي الكبير الذي شهدته ومرت به الجزائر بما صاحبه من عمليات التنمية يحتاج إلى أعداد ضخمة من القوى العاملة المكونة مهنيا .

إن تنظيم سياسة التشغيل في الجزائر أمرا ضروريا تتطلب عملية النهوض بأعباء التكوين المهني ، باعتبار أن كلا منهما يرتبط بالأخر بعلاقات ترابطية تبدو في التطابق النوعي والكمي ، وذلك حتى يمكن سد العجز من سوق العمل بالنسبة للمهن التي تظهر الحاجة إليها وفي ضوء هذه الملاحظة ، نشير إلى أن التكوين المهني في الجزائر عرف عدة مراحل في تطوره منذ الاستقلال إلى يومنا هذا . ونستطيع تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل بارزة وهي كالآتي:

¹ عبد المعطي عساف : مرجع سابق ذكره ، ص 37، 38.

² نفس المرجع، ص 39.

أولا :مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962 _ 1966) :وقد تميزت هذه الفترة بصعوبات عديدة منها:

1) قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكويين ، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا ، وحوالي 6000 متكونا.¹

2) عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية ، وفي ظل هذه الظروف ، اتخذت عدة إجراءات لخلق هياكل استقبال جديدة ، وإيجاد الإطارات اللازمة التي يمكنها الإشراف على النواحي التقنية والبيداغوجية هذه الإجراءات تمثلت على الخصوص فيما يلي:

- إعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهياكل التي تركها المستعمر.
- إضافة مهن وتخصصات جديدة وخاصة في المجالات التي تحتاجها التنمية الوطنية (النسيج ، الحديد، الصلب الخ)

● خلق المحافظة الوطنية للتكوين ، تكلفت بكل ما يتعلق بالتكوين المهني.

ثانيا :مرحلة المخططات التنموية :ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل :

1 - مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969).

2 - مرحلة المخططين الرباعيين (1970 - 1980) .

3 - مرحلة المخططين الخماسيين (1980 - 1990)

ففيما يتعلق بالمرحلة الأولى (المخطط الثلاثي) فقد تميزت على الخصوص فيما يلي :

- مواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال وتلبية الطلب المتزايد على التكوين.
- إعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي.
- إضافة فروع وتخصصات جديدة ، وهذا تبعا لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة.
- تنظيم العلاقة بين هياكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق الصيغ والأشكال التعاقدية.

والجددير بالذكر أن هذه الفترة قد تميزت ببعض النقائص ، نذكر منها على الخصوص عدم وجود إطار

بيداغوجي وتنظيمي لتنسيق مختلف نشاطات التكوين المهني {معاهد وطنية متخصصة} .

¹ علي غربي ، بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق ذكره، ص195.

ثالثا: مرحلة الهياكل والأطر البيداغوجية: تميزت هذه المرحلة بظهور الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي

تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين الساميين والمهندسين، وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل¹ بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة، وتحسين مستوى العمال، لكن ما يمكن ملاحظته من نقائص في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين المهني من جهة، وبين المنظومة التربوية والمنظومة التكوينية من جهة أخرى.

رابعا : مرحلة الأنماط الأخرى من التكوين:

لعل من أهم التطورات المطروحة حول تطور التكوين المهني من المجتمع الجزائري هي تلك المتصلة بما يدعى التمهين والتكوين المهني عن بعد ، والذي دارت حول مناقشات كثيرة منذ بداية الثمانينات ، فقد تم اعتماد مشروع التمهين في سنة 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية ، والسماح باستيعاب جزء من التسريبات المدرسية والتمهين هو طريقة للتكوين المهني ، وغير كاف أن الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به، يسمح للمتمهن بممارسة مهنية معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي.

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم ، وتهتم البلاد النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها آثار سياسية واقتصادية واجتماعية ، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلاد وتساعد هذه القوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد ، تنمية تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد ، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

ولما كان العالم العربي من البلدان النامية، فإن انخفاض إنتاجية الفرد في العالم المتقدم ، يعود إلى عدة عوامل أهمها : سوء التغذية ، ضعف المستوى الصحي ، انخفاض مستويات المعرفة الفنية ، كل هذه العوامل تؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف الرغبة في العمل وعدم الاهتمام به كما أن تفشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار التكنولوجيا الحديثة ، في ميادين الإنتاج ، وضمن هذا السياق يربأحمد زكي أن الاستفادة

¹ المرجع نفسه، ص ص 196، 197.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

منالموارد البشرية في العالم العربي ترتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة خصوصا من ناحية:¹

1- حصر الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية في الوطن العربي (التخصصات، المستويات الفنية...الخ).

2- التوظيف والتكامل بين النقص والزيادة في قوى العمل وتخصصاتها ومستوياتها الفنية والمهنية المختلفة على نطاق العالم العربي.

3- التنسيق بين إمكانيات وجهود الأقطار العربية في تعبئة الموارد البشرية بمايزيد من حصيلتها ويرشد عملياتها.

4- حرية الحركة لأفراد القوى العاملة واتساع نطاق فرص العمل أمامهم ،وما يؤدي إليه ذلك من رفع كفاءة الإنجاز لديهم وتنشيط دوافع التنمية واكتساب المهارات والخبرات.

ومادامت الأغلبية لا تتمتع بمستوى مناسب من التعليم الأولي والتكوين المهني ،فلا يمكن لها طبعاً أن تتفهم الأساليب الحديثة المتطورة في الإنتاج.²

¹ نفس المرجع ،ص197.

² نفس المرجع،ص198

خلاصة:

إن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة، وأن وظيفة تنمية وإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم، وكلما كبرت المؤسسة ظهرت فيها أقسام متخصصة مثل التوظيف والتدريب والتعويضات ومن خلال ما قدمناه تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك تصطلح بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديموقراطية في النشاط والنجاح.

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

اولا: مجالات الدراسة

1_المجال المكاني

2_المجال الزمني

3_المجال البشري

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: ادوات جمع البيانات

رابعا: العينة وكيفية اختيارها

تمهيد :

بعد انتهاء الأطار النظري للدراسة سنحاول التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (الزمني والمكاني والبشري) كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وختاماً بالعينة وكيفية اختيارها

أولاً: مجالات الدراسة:

1_ المجال المكاني: (الشركة الجزائرية لإنتاج الغاز والكهرباء بأدرار)

إنوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار تعتبر مؤسسة من مؤسسات مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) حيث تأسست سنة 1982 بمحركات ديزال ذات تكنولوجيا يابانية وهي نوع كل محرك ينتج 1,8 ميغاواط ثم عززت المحطة بمحركين آخرين من نفس النوع سنة 1984 نظراً لاحتياجات الولاية من الطاقة وفي سنة 1988 جهزت المحطة بمحركين توربينين سعة كل منهما 15 ميغاواط , وفي نفس السنة 1992 انطلق مشروع إنجاز محطة كهربائية جديدة بجمع ملاحقاتها وهي إيطالية التركيب وتمثل في محركات توربينية تشغل بالغاز الطبيعي الآتي من محطة السبع , وتصل سعة كل محرك إلى 25 ميغاواط بحيث مجموع إنتاج المحطة يصل إلى 100 ميغاواط , ولقد بدأت المحطة في الاشتغال سنة 1995 حيث تحتوي محطة أدرار على العديد من الهياكل والملحقات تتوزع كالتالي:



الهيكل التنظيمية لوحدة إنتاج الكهرباء

أوحدة أدرار لإنتاج الكهرباء تضم عدة محطات للإنتاج نذكرها :-

- محطة توليد الكهرباء بأدرار
 - محطة توليد الكهرباء تيمون
 - محطة توليد الكهرباء كبرتن
 - محطة توليد الكهرباء زاوية كنتة
 - محطة توليد الكهرباء عين صالح
- و تحتوي هذه المحطات على العديد من المصالح والشعب والأقسام موزعة كالتالي :-

الفرع الأول: مصلحة الإنشاء والصيانة

وهي مصلحة تعنى بعمليات الصيانة المختلفة للمحطة وتحتوي على ثلاثة شعب اساسية

- 1.شعبة الميكانيك:تعنى بجميع أنواع الصيانة الميكانيكية للمحطة ككل .
- 2شعبة الكهروميكانيك : والهدف منها القيام بجميع أعمال الصيانة والمراقبة الخاصة بالمجال الكهربائي على مستوى المحطة.

- 2 - شعبة الضبط والآليات:مهمتها تتمثل في القيام بجميع أنواع الصيانة والمراقبة الخاصة بجميع أنواع الآليات والوسائل داخل المحطة.

2- مصلحة التشخيص

هذه المصلحة مهمتها دراسة مشاكل الإعطاب والمشاكل الناتجة عن الآلات داخل المحطة, ومراقبة إي تغيرات بجميع الآلات الدوارة بغاية الوصول إلى حلول فعالة لمنع توقفها .

3- مصلحة المراقبة الاقتصادية

هذه المصلحة تعتنى بالجانب الاقتصادي للمحطة بحيث تقوم بمراقبة كمية الوقود المستهلكة من قبل المحركات وكمية الكهرباء المنتجة , بغاية ترشيد استهلاك المحطة للغاز وكذا الحصول على مردود جيد من الانتاج .

4- مصلحة الاستغلال

وهي مصلحة تعنى بمراقبة استغلال المحطة حيث تحتوي على مهندس الإنتاجية وتقني رئيسي للإنتاجية وتقني مراقبة وهي مسؤولة عن تسيير المحطة كما يشتغلون بنظام المداومة .
- كما أن محطة توليد الكهرباء بأدرار تحتوي على الأقسام والفروع الأساسية التالية :-
- صالة المحركات

- محطة ضخ المياه الوجهة لإطفاء الحريق والماء الصناعي .

- محطة لمعالجة الغاز وتوزيعه.

- محولات الكهرباء الرئيسية للكهرباء .

- محطة القواطع الرئيسية للكهرباء .

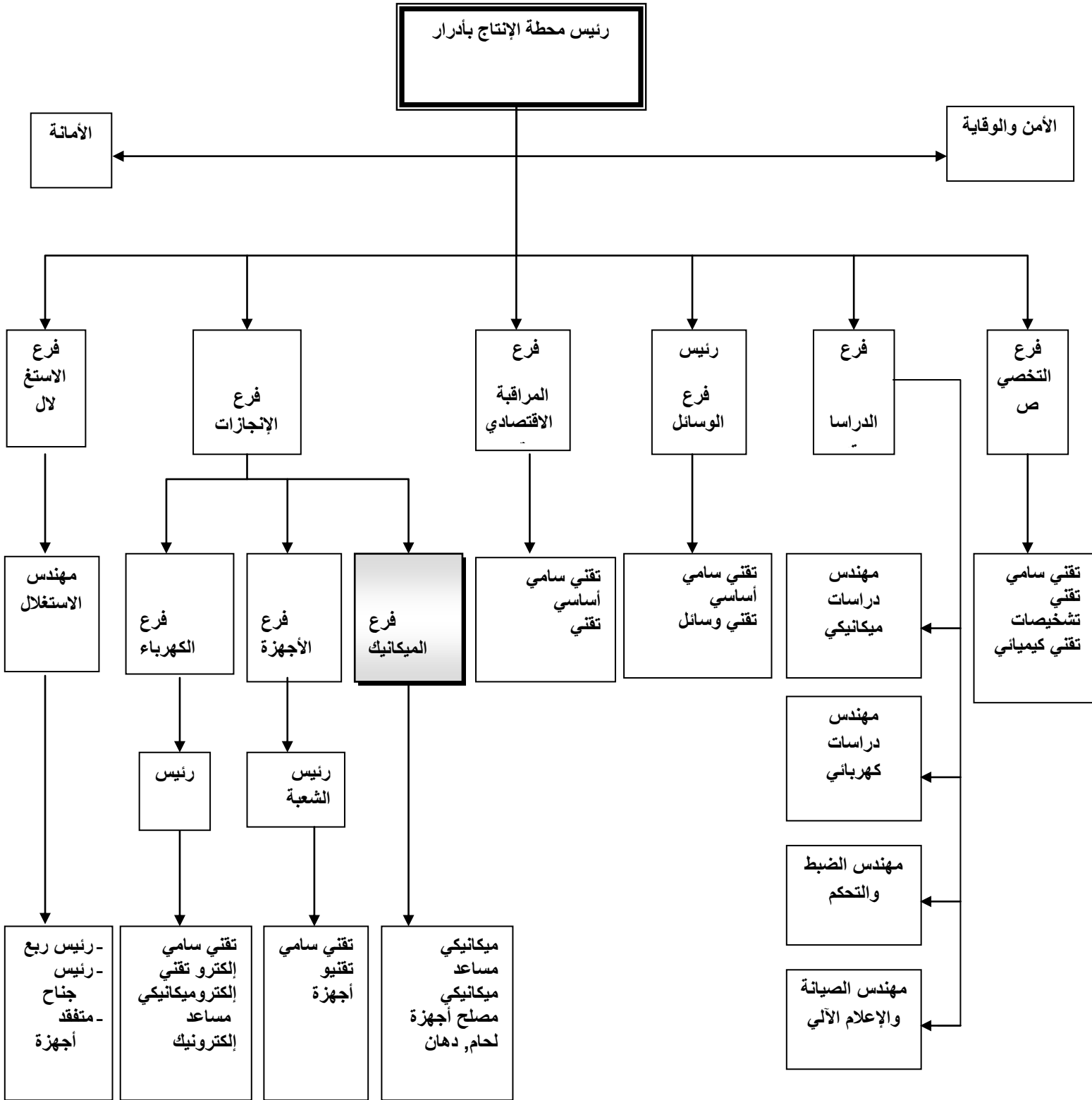
- محطة معالجة وتوزيع الوقود السائل .

- خزانات الوقود السائل .

- خزانات الوقود السائل كبير الحجم .

- خزانات الماء المضاد للحريق والماء الصناعي .

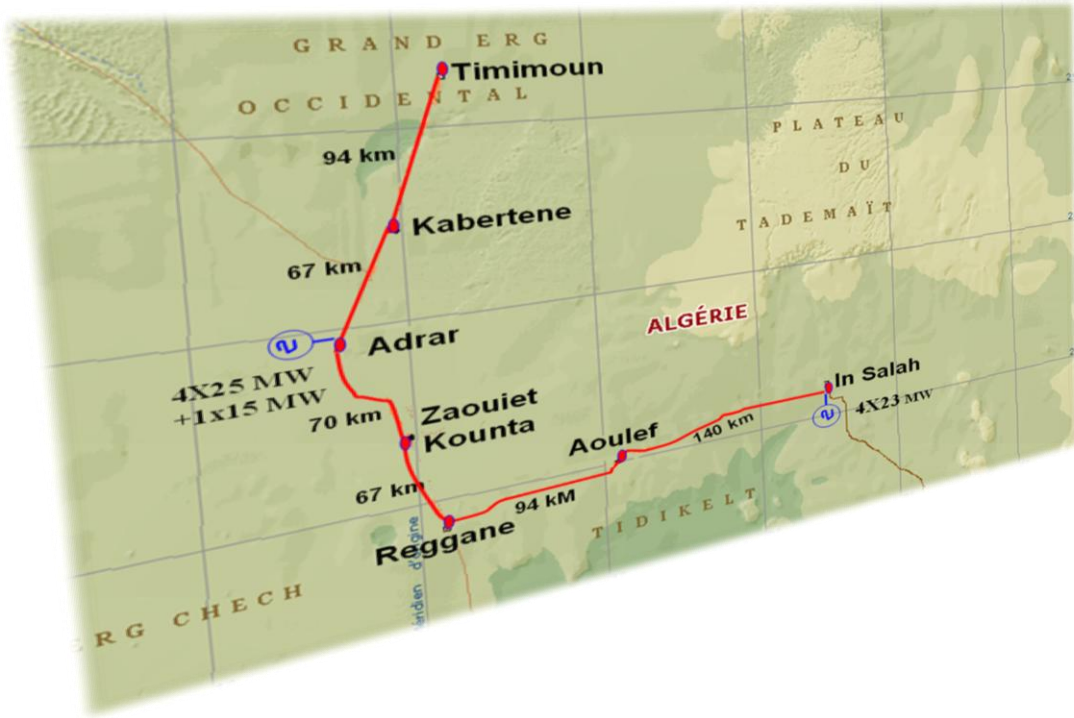
الفصل الرابع: إجراءات المهجبة للدراسة



التنظيم الميكانيكي لمحطة الإنتاج * أدرار * القديم

الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع محطة توليد الكهرباء بأدرار شمال الولاية داخل المنطقة الصناعية , بحيث تتميز ببعدها عن المنطقة العمرانية نظرا للضجيج الذي يصدر من المحركات الى الخطر الذي تشكله لاحتوائها العديد من الاماكن الخطيرة .



هيكل المؤسسة

ان محطة توليد الكهرباء بأدرار تحتوي العديد من الهياكل الأساسية التي من شأنها ضمان السير الحسن للمؤسسة ومن اهم هذه الهياكل .

قاعة المراقبة

من خلالها يتم التحكم في جميع العمليات والوظائف المختلفة , فقاعة المراقبة مجهزة بتجهيزات إلكترونية متعددة منها جهاز الضبط الخاص بضبط المحركات التوربينية وهو عبارة عن مجموعة من المعالجات الإلكترونية الرقمية

الفصل الرابع: إجراءات المهجبة للدراسة

الجد متطورة , يسمى (سييد ترونيك) الإصدار الرابع , وهو تكنولوجية شركة امريكية (جنرال الكتريك) والهدف من هذا الجهاز هو عملية ضبط سرعة المحركات التوربينية مما كانت التغيرات الناتجة .

كما يوجد ضمن قاعة المراقبة تجهيزات الكترونية خاصة بالنظام المضاد للحرائق بحيث يوجد نوعان :-

1- النوع الأول: خاصة بمراقبة جميع أماكن المحطة وهو مرتبط بشبكة من الكواشف والاحزمة المضادة للحرائق

2- النوع الثاني: فهو خاص بالمحركات التوربينية حيث يتحكم بعملية مراقبة الحريق التي يمكن ان تندلع ضمن هذه المحركات.

كما توجد في قاعة المراقبة اجهزة تسجيل جميع الاحداث من تشغيل للمحركات واطفائها وكذا تشغيل اجهزة الانذار والتنبيه كما تسجل جميع الاعمال التي يقوم بها اعوان المراقبة داخل القاعة .



2_المجال الزمني :

تعد المرحلة الميدانية من اهم المراحل في دراستنا حيث استغرقت هذه المرحلة فترة امتدت ما بين جوان الى غاية سبتمبر 2017 ويمكن تقسيم هذه المرحلة الى اربعة مراحل اساسية هي كما يلي .
المرحلة الأولى: يوم 2017/06/12 قمنا بزيارة المجمع والمصادقة على الموافقة المبدئية من طرف المدير .
المرحلة الثانية: من 2017/06/05 الى غاية 2017/07/28 بعد إعداد الاستمارة تم تحكيمها
المرحلة الثالثة: يوم 2017/09/07 قمنا قمت بتوزيع الاستمارات على المبحوثين
المرحلة الرابعة : من 2017/09/07 الى غاية 2017/09/20 تم فيها جمع الاستمارات ، ثم تفرغ
البيانات المتحصلين عليها وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة.

3_المجال البشري:

تحتوي الشركة الجزائرية لانتاج الغاز والكهرباء بأردار على حوالي 120 عاملا بما فيه مهندسين اطاراتاعوان تحكم اعوان تنفيذ

ثانيا : منهج الدراسة

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي ، لأنه بمثابة المسار الذي يتخذه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين.
ويتطلب المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء المسموحات الميدانية ، والتي تعتمد لدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار وتحليل هذه المعطيات.
والمنهج الذي استخدمناه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأصلح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص والتدقيق لها ، بجمع الحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً ، وبما أننا بصدد دراسة التدريب ودوره في تنمية المواد البشرية سنحاول الكشف على أهم وأبرز الأدوار وفق هذا المنهج ، بوصف وتشخيص جوانب تأثيره ودوره على أداء العمال بجمع البيانات والمعلومات التي تدخل في إطار الدور الذي نبحت عنه ، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات ، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج .

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1_ **الملاحظة:** هي طريقة لجمع البيانات تشمل علقياام الباحث بمشاهدة الظواهر التي يريد دراستها اثناء حدوثها ويقوم بجمع البيانات عنها¹

لقد لاحظنا سلوك افراد العينة بطريقة بسيطة اذ اننا لم ندون هذه الملاحظة بل استعملناها في تحليل النتائج المتحصل عليها

2_ **الاستمارة:** هي مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة ترسل الى الاشخاص المعنيين للحصول على اجوبة الاسئلة الواردة فيها²

وقد قسمت الاستمارة الى ثلاث محاور :

المحور الاول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: التدريب

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

¹محمد| بكر نوفل ، فريال محمد ابو عواد: التفكير والبحث العلمي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010،ص263
²ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان 2009ص269

رابعاً: عينة الدراسة :

إن الباحث يجمع البيانات للدراسة عن طريق العينة أي اشتقاق عينة من المجتمع تكون ممثلة لمجتمع الدراسة ولا ينحصر فقط في عدد أفراد العينة ولكن كذلك يمكن للعينة أن تتجسد فيها كل خصائص ومواصفات مجتمع البحث بنسب متساوية.¹

ولقد تم اختيارنا للعينة بطريقة غير عشوائية قصدية وذلك لأننا استهدفنا الأفراد الذين خضعوا للتدريب فقط وقد شملت على بعض أفراد المؤسسة بحيث بلغ عددهم 42 عامل من أصل 120 عامل حيث قمنا بتوزيع 42 استمارة .

$$35 = \frac{42 \times 100}{120}$$

حجم العينة: 42

مجتمع البحث: 120

النسبة المختارة: 35 بالمئة

¹ منسي بمحمود عبد الحليم: مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص71

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

عرض نتائج الدراسة

الاقتراحات والتوصيات

خاتمة عامة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

عرض نتائج الدراسة

الجدول رقم (01) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة.

عدد الاستثمارات الموزعة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات المسترجعة	42	%93.33
عدد الاستثمارات الضائعة	03	%6.66
المجموع	45	%100

الجدول رقم (2): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%95
انثى	02	%05
المجموع	42	%100

يتضح لنا من الجدول أعلاه لجنس المبحوثين ان نسبة الذكور كانتنسب 95 بالمئة في حين ان نسبة الاناث 5 بالمئة

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
45,23%	19	من 20 الى 40
54,76%	23	من 40 الى 60
/	/	أكثر من 60
100%	42	المجموع

من الجدول أعلاه والممثل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سن الباحثين يتضح لنا أن الفئة العمالية التي تتراوح ما بين (40 إلى 60) سنة هي أعلى نسبة والمقدرة ب 54,76% تليها الفئة ما بين (20 إلى 40) بنسبة تقدر ب 45.23% ثم تليها الفئة الأخيرة والمعدومة أكثر من 60 سنة، ونستنتج أن الفئة المسيطرة داخل المؤسسة هي فئة الكهول كون أن طبيعة العمل تتطلب مسؤولية كبيرة وطاقة مرتفعة، ويد عامل لها القدرة العالية في أدائها للعمل وكذلك تمييزها بالنشاط والحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذا ما يسمح لهم بممارسة أعمالهم بالشكل المرغوب مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية والجودة ومواكبة التطورات الحاصلة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
19.04%	8	اعزب
76.19%	32	متزوج
/	/	ارمل
2.38%	1	مطلق
100%	42	المجموع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

يتضح لنا من الجدول المتمثل للحالة العائلية للمبحوثين أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة والمقدرة ب 76.19%، تليها نسبة العزاب المقدرة ب 19,04% ثم تليها نسبة المطلقين بنسبة 2.38% وبعدها نسبة الأراامل التي هي معدومة. ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي نسبة المتزوجين وبالرجوع إلى معطيات الجدول المتعلق بسن المبحوثين نلمس أن هذه النسبة طبيعية جدا حيث نجد أن أغلبية الأفراد تفوق أعمارهم 40 سنة وهو السن الذي قلما نجد فرد لم يتزوج بعد، و يعود ذلك إلى رغبتهم في العمل وذلك من أجل إثبات قدراتهم وذاتهم في المجتمع، وكذا طموحا منهم في تحقيق الاستقرار المادي والمعنوي، حتى يستطيعوا أن يعيشوا هم وأفراد عائلتهم برحاء لأن الحياة تفرض عليه ذلك.

أما بالنسبة لفئة العزاب نجد أن هؤلاء الأفراد قد تزامنت فترة شبابهم بالظروف الاجتماعية والاقتصادية المغايرة التي يعيشها المجتمع الجزائري، فمصاريق الزواج مثلا في الوقت الحاضر ليست نفسها مقارنة مع الوقت الذي مضى، وهو الشيء الذي جعل أفراد هذه الفئة لازلوا أن يفارقوا العزوبة بعد.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.38%	01	تقرا وتكتب
2.38%	01	ابتدائي
35.71%	15	متوسط
40.47%	17	ثانوي
19.04%	08	جامعي
100%	42	المجموع

إن المتفحص لنتائج الجدول الذي يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح له، إن المستوى الذي يغلب على المؤسسة هو المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب 40.47% وتليها مباشرة المستوى المتوسط والمقدرة ب 35.71% وبعدها الفئة ذات المستوى الابتدائي المقدرة ب 19.04% وتعقبها الفئتين هما (تقرأ وتكتب ومستوى جامعي) والمقدرة ب 2.38%.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

نستنتج من هذه النسب إن المؤسسة تتطلب شهادة و شروط قبول العامل في العمل و تعتمد على الخبرة والذكاء ومهارة العامل، أما سبب ارتفاع نسبة ذوي التعليم الثانوي والمتوسط يعود لزيادة المسيرين في ذلك الوقت واحالتهم على التكوين للتعليم وهو ما يدفعهم لمواصلة المشوار.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية للمبحوثين

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	26.19%
من 5 الى 10	21	56%
10 فما فوق	10	23.80%
المجموع	42	100%

إن المتفحص لنتائج الجدول الذي يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين يتضح له إن اغلب المبحوثين خبرتهم المهنية (من 5 الى 10 سنوات) والمقدرة ب 56% تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) المقدرة ب 26.19% وأخيرا الفئة من 10 فما فوق والمقدرة ب 23.80%.

تدل هذه النسب على أنه كلما طالت مدة الخدمة كلما زادت الخبرة المهنية والتمكن من الوظيفة وهذا ما يدل على استقرار واستمرار المؤسسة .

الجدول (رقم 07): يوضح مدى رضا العمال عن جو العمل.

الرضا عن جو العمل	التكرار	%
نعم	35	83.33%
لا	7	16.66%
المجموع	42	100%

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

إن المتفحص لنتائج الجدول والذي يمثل رضا العامل عن جو العمل، يتضح له أن معظم العمال في المؤسسة راضين عن جو العمل، ونسبتهم تقدر ب 83.33%، تليها الفئة الغير راضية بنسبة 16.16%.

نستنتج إن المؤسسة توفر للعمال مختلف الوسائل و الإمكانيات اللازمة لكي يقوموا العمال بعملهم بأحسن و أكمل وجه ، وهذا ما يؤثر إيجابيا على نفسية العمال وحبهم للعمل بشكل عام وللمؤسسة بشكل خاص، وترجع فئة العمال الذين يعبرون عن عدم رضاهم عن العمل إلى الأجور التي لا تكفيهم لسد حاجياتهم اليومية مقابل الأعمال التي يؤديونها.

الجدول (رقم 08) :يمثل مدى مراعات المؤسسة لشروط التنمية وتطوير كفاءة العمال.

النسبة المئوية	التكرار	شروط تنمية وتطوير كفاءة العمال
73.80%	31	نعم
26.11%	11	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة نجدها عند المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة شروط تنمية وتطوير كفاءة العمال وتقدر ب 73.80%، تليها 26.11% للمبحوثين الذين لم توفر لهم المؤسسة شروط تنمية وتطوير كفاءة العمال.

نستنتج أنه لا يمكن للعمال أن يقوموا بعملهم الموكل إليهم بطريقة أحسن و أفضل وبالطريقة المفروضة عليهم إذا لم توفر لهم المؤسسة شروط التنمية وتطوير كفاءاتهم .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول (رقم 09): يمثل مدى اهتمام إدارة المؤسسة بعنصر التدريب.

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام إدارة المؤسسة بعنصر التدريب
85.71%	36	نعم
14.28%	6	لا
100%	42	المجموع

إن المتفحص لنتائج الجدول يتضح له أن جل أفراد عينة الدراسة يرون بأن إدارة المؤسسة تهتم بعنصر التدريب، حيث قدرت نسبتهم بـ 85.71%، في حين نجد 14.28% من أفراد العينة المتبقية يرون عكس ذلك.

نستنتج مما سبق أن اهتمام الإدارة بعنصر التدريب يعود ويرجع إلى تطوير أداء العمال واكتسابهم معارف تمكنهم من ممارسة وظيفتهم دون الوقوع في الأخطاء، فالمؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب كما إنها تحرص كل الحرص على استمرار نشاطاتها، من خلال الاهتمام بعمالها ومراعاة كل جوانب النقص ومحاولة القضاء عليها، فعجز العامل على القيام بعمله تجعله لا يوليها اهتماما كما يجب، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى العجز عن تحقيق أهدافها.

الجدول (رقم 10): يوضح اسباب تعرض العامل لحوادث إثناء العمل.

النسبة	التكرار	الخيارات	النسبة	التكرار	تعرض العمال لحوادث إثناء العمل
42.85%	18	نقص الخبرة	83.33%	35	نعم
16.66%	07	سرعة			
23.80%	10	نقص الكفاءة			
			16.66%	07	لا
83.33%	35		100%	42	المجموع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن معظم أفراد الدراسة أجابوا بأنهم تعرضوا لحوادث أثناء قيامهم بأدائهم حيث بلغت نسبتهم 83.33%، حيث نسبة 42.85% منهم بأن السبب كان نقص الخبرة، ونسبة 23.80% أجابوا نقص الكفاءة و 16.66% بسبب السرعة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يتعرضوا للحوادث فبلغت نسبتهم 16.66%.

ونفسر ذلك أن تعرض العمال للحوادث أثناء العمل يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة في مجال العمل لأنها يلعبان دورا كبيرا بالنسبة للعامل، وكذلك عدم تدريب العمال على الآلات والمعدات، إضافة إلى سرعتهم في العمل وهذا ما يؤدي بهم إلى الوقوع في الحوادث، أما بالنسبة للذين لم يتعرضوا للحوادث فهذا راجع إلى خبرتهم وكفاءتهم العالية في مجال عملهم وتأقلمهم مع المناصب ودقتهم وتحكمهم في أدائهم لعملهم .

الجدول رقم (11): يوضح التدريب ونوعه.

التدريب ونوعه	التكرار	النسبة المئوية	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	92,85%	داخل المؤسسة	37	88,09%
			خارج المؤسسة	02	04,76%
لا	03	07,14%	/		92,85%
المجموع	42	100%		39	92,85%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم المبحوثين تلقوا تدريباً بنسبة 92.85%، منهم من تدرّبوا داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 88.09، ونسبة 4.67 تدرّبوا خارجها، كما نلاحظ نسبة 7.14 أي ثلاثة من أفراد العينة لم يتلقوا تدريباً داخل المؤسسة ولا خارجها.

نفسر هذا أن المؤسسة تهتم بعنصر التدريب حيث تعتبره أساسية بالنسبة للعمال، حيث يزود الموظف بأحدث المعلومات وطرق العمل والمهارات المتعلقة بأعماله الوظيفية، وتزداد الحاجة إليه كلما انخفض مستوى كفاءة العمال وكلما استحدثت الأعمال الوظيفية المراد التدريب عليها من خلال تنفيذ برامج تدريبية للعمال .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

أما بالنسبة للعمال الذين لم يتلقوا تدريباً يمكن إرجاع ذلك إلى أنهم يعملون في وظائف بسيطة لا تتطلب تدريباً ميدانياً.

الجدول (12): يمثل بيانات متعلقة بطبيعة التدريب و تناسبه مع الوظيفة الحالية.

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في طبيعة التدريب و تناسبه مع الوظيفة الحالية يتضح لنا إن نسبة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة التدريب تناسب مع الوظيفة الحالية
76.92%	30	نعم
23.07%	09	لا
100%	* 39	المجموع

76.92% من المبحوثين عبروا على أنه يتناسب مع الوظيفة الحالية ، بينما نسبة 23.07% عبروا على أنه عكس ذلك.

ونستنتج من هذا انه لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بعمليات تدريب للعمال على مهارات لا تتناسب مع طبيعة العمل ، فالتدريب له غاية كبيرة وذلك لأجل تطوير وتحسين مهارات العمال لقيامهم بوظائفهم على الوجه المناسب

* ملاحظة: نقص عدد التكرارات عن حجم العينة لأن 03 أفراد من حجمها الإجمالي لم يتلقوا تدريباً .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول (رقم 13): يمثل لبيانات المتعلقة بحصول العامل على معارف جديدة أثناء التدريب.

النسبة	التكرار	الخيارات	النسبة	التكرار	الحصول على معارف جديدة أثناء التدريب
66.66%	26	بدقة	92.30%	36	نعم
15.38%	06	اقل وقت			
10.25%	04	اقل جهد			
	/		07.69%	03	لا
92.29%	36	/	100%	39	المجموع

من خلال الجدول (13) الذي يبين حصول معارف جديدة أثناء التدريب ، نجد أن أغلبية أفراد المؤسسة 92.30% تحصلوا على معارف جديدة، وذلك بنسبة 92.30%، ما يفوق نصف العينة منهم أصبح يؤدي عمله بدقة بنسبة 66.66%، ومنهم من أصبح يؤديه بأقل وقت بنسبة 15.38% ومنهم من أصبح يؤديه بأقل جهد بنسبة 10.25% ، أما نسبة 07.69% من الباحثين الذين لم يتحصلوا على معارف جديدة أثناء التدريب.

وتفسير ذلك بتفحص أرقام الجدول أن اغلب المجيبين عبروا بأنهم تحصلوا واكتسبوا معارف جديدة بفعل التدريب والنسب المئوية في الجدول خير دليل ، حيث أصبحوا يقومون بمهامهم بدقة وبأقل وقت و جهد أما عن

البقية الذين عبروا عكس ذلك، فهذا يعود إلى أن المهارات لها علاقة مباشرة بأدائهم المهني.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (14): يمثل استفادة العامل مما تعلمه في الفترة التدريبية.

الاستفادة مما تعلمته في الفترة التدريبية في عملك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	84.61%
لا	06	15.38%
المجموع	39	100%

إن المتفحص لنتائج الجدول السابق يتضح له أن أغلب الباحثين استفادوا من فترة التدريب في العمل بنسبة تقدر ب 84.61% ، في حين نجد نسبة 15.38% من الباحثين عبروا عكس ذلك عدم الاستفادة من فترة التدريب في العمل .

نستنتج أن استفادة العامل من اكتسابه معارف ومعلومات جديدة لأجل تنمية مهاراته وحصوله على طرق جيدة وسهلة للقيام بعمله .

الجدول رقم(15): يمثل الجدوى من التدريب.

الجدوى من التدريب	التكرار	النسبة المئوية
من أجل الترقية	14	35.89%
دوران العمل	20	51.28%
تطوير وسائل الإنتاج	5	12.82%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف العينة من الباحثين عبروا على أن الجدوى من التدريب من أجل دوران العمل، وتقدر نسبتهم ب 51.28%، في حين نجد نسبة 35.89% من أفراد عينة الدراسة أجابوا من أجل الترقية، و أخيرا فئة الذين أجابوا من أجل تطوير وسائل الإنتاج بنسبة 12.82%.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

نستنتج أن التغيير في الوظيفة يعني تولي العامل مهام جديدة، ومن هنا يلزم على المؤسسة القيام بتدريبه حيث يتعامل مع كل جديدة في مجال وظيفته ومنه تتعدد مهاراته وخبراته في شتى الميادين وتعلوا كفاءاته في شتى الحالات وبذلك تحقق الإنتاجية وتجعله يترقى إلى أعلى المناصب.

الجدول رقم (16): يمثل الفرصة لتقليد منصب غير منصبك في عملك.

الفرصة لتقليد منصب غير منصبك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	71.79%
لا	11	28.20%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الباحثين عبروا على أنهم أتيحت لهم الفرصة على تقليد مناصب غير مناصبهم بعد التدريب ونسبتهم تقدر ب 71.79%، بينما 28.20%، عبروا عكس ذلك. ومن هنا نستنتج إن إمكانية تقليدهم إلى وظائف أخرى عبر التدريب الجيد هذا مؤشر على ثقتهم في التدريب لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم .

الجدول رقم (17): يمثل مراعاة المؤسسة نقاط الضعف والقوى لدى العمال من أجل رفع القدرة الأدائية.

مراعاة المؤسسة نقاط الضعف والقوى لدى العمال من أجل رفع القدرة الادائية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	76.19%
لا	10	23.80%
المجموع	42	100%

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

إن المتفحص للجدول أعلاه الذي يمثل مراعاة المؤسسة لنقاط الضعف والقوة لدى العمال من أجل رفع القدرة الأدائية، يتضح له إن نسبة 76.19% من المبحوثين عبروا أن المؤسسة تقوم بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال لرفع القدرة الأدائية في الحين نجد نسبة 23.80% من المبحوثين يرون عكس ذلك تماما.

نستنتج من هذا لكي تحقق المؤسسة أهدافها و لرفع الكفاءة الإنتاجية لابد من مراعاة نقاط الضعف والقوة لكي تقضي على نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط القوى لدى العمال من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية في العمل .

الجدول رقم (18): يوضح النظام المعمول به.

النسبة المئوية	التكرار	النظام المعمول به يشجع العاملون ويخلق لهم الرغبة في العمل
78.57%	33	نعم
21.42%	9	لا
100%	42	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.57% من المبحوثين يرون ان النظام المعمول به يشجع العاملون ويخلق لهم الرغبة في العمل ، في الحين نجد نسبة 21.42% يرون أن النظام لا يشجع العاملون ولا يخلق لهم الرغبة في العمل .

نستنتج مما سبق أنه من أجل تحسين مردودية المؤسسة وفاعلية الأفراد لابد من توفير نظام جيد وملائم يساعد العمال ويخلق لهم الرغبة في العمل ويخلق لهم كذلك الرضا عن العمل .

الجدول رقم (19): مدى تقييم المشرف لأداء العامل.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة	التكرار	مدى تقييم المشرف لأداء العامل
/			73.80	31	نعم
19.04	8	بساطة العمل	26.19	11	لا
7.14	3	عدم مبالاة المسؤول			
26.19	11		100	42	المجموع

من خلال الجدول (19) الذي يبين مدى تقييم المشرف المباشر لأداء العامل، نلاحظ نسبة 73.80% أجابوا أنه يوجد مشرف يقوم الأداء، أما نسبة 26.19% أجابوا أنه لا يوجد مشرف، حيث نسبة 19.04% منهم أجابوا لبساطة العمل، ونسبة 7.14% أجابوا بعدم مبالاة المسؤول.

وتفسير ذلك وجود دوريات المراقبة المستمرة داخل المؤسسة تقوم أداء العمال على مدى التزامهم بالتعليمات والقوانين المتعلقة بمجال العمل، وهذا ما يزيد من دافعية الفرد العامل بنشاط وحماس في جو من الأمن، أما عن الذين لا يوجد لهم مشرف فقد يعود هذا إلى ثقة المؤسسة بعمالها في أدائهم للمهام الموكلة إليهم، أو بسبب بساطة العمل الموكل لديهم.

الجدول رقم (20): مدى وضوح أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

النسبة المئوية	التكرار	مدى وضوح أهداف المنظمة
88.09%	37	نعم
11.90%	5	لا
100%	42	المجموع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

إن المتفحص للجدول السابق الذي يبين مدى وضوح أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن أهداف المنظمة واضحة ومعلنة لديهم، وذلك بنسبة 88.09% الحالية والمستقبلية، بينما نسبة 11.09% لاحظوا عكس ذلك تماما .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أنه لا بد لأي مؤسسة أن تكون لها أهداف تسعى من أجل تحقيقها وتكون واضحة ومعلنة حتى يسعى العمال جاهدون من أجل ذلك .

الجدول رقم (21): يوضح النقاط التي تراعيها الإدارة عند تخطيطها لمواردها البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	النقاط التي تراعيها الإدارة عند تخطيطها لمواردها البشرية
42.85%	18	دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة
57.14%	24	التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل
100%	42	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل النقاط التي تراعيها الإدارة عند تخطيطها لمواردها البشرية، أن نسبة 57.14% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة عند تخطيطها للمواد البشرية تتنبأ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل، و نسبة 42.85% أجابوا بأنها تدرس أهداف المنظمة للسنوات القادمة.

نستنتج أن التخطيط يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في التنبؤ بالمستقبل ويرفع من مستوى الانتاج لدى العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (22): يوضح وصف تحليلي للوظائف و المسؤوليات والواجبات للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات للعمال
78.57%	33	نعم
21.42%	09	لا
100%	42	المجموع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 78.57% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة تعد لهم وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بهم حتى يأتي أداءهم على الوجه المطلوب، في الحين نجد أن نسبة 21.42% يرون عكس ذلك.

نستنتج لكي يأتي أداء العمال على المستوى المقبول على المؤسسة أن تعد وصف تحليلي للوظائف وكل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وكذلك أساليب عمل ومعدلات أداء وتحديد السمات والقدرات التي ينبغي على العامل أن تتوفر فيه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التي تريد تحقيقها .

الجدول رقم (23): يوضح المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

مقارنة المؤسسة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة	التكرار	%
نعم	34	80.95%
لا	8	19.04%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول الذي يمثل المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة من أجل اختيار أفضلهم نلاحظ أن نسبة 80.95% من المبحوثين عبروا أن المؤسسة تقوم بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة بينما نسبة 19.04% لاحظوا عكس ذلك.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظائف لكي تضع الشخص المناسب وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغل هذه الوظائف

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (24): يوضح استقطاب المؤسسة للعناصر الكفؤة والمؤهلة والاحتفاظ بالعاملين .

النسبة المئوية	التكرار	استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة والاحتفاظ بالعاملين الملائمين
85.71%	36	نعم
14.28%	6	لا
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل استقطاب المؤسسة للعناصر الكفؤة والمؤهلة و الاحتفاظ بالعاملين الملائمين ، أنجلاًفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تستقطب العناصر المؤهلة وتحفظ بالعاملين المؤهلين، وذلك بنسبة 80.71%، بينما نسبة 14.28% يرون عكس ذلك .

نستنتج أن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة، من شأنه أن يقلل بشكل كبير وواضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.

الجدول رقم (25): يوضح مراعاة المؤسسة في حالة إصابة أو غياب أحد العمال يوضع عامل آخر مكانه.

النسبة المئوية	التكرار	مراعاة المؤسسة في حالة إصابة أو غياب احد العمال يوضع عامل آخر مكانه.
76.19%	32	نعم
23.80%	10	لا
100%	42	المجموع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76.19% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن المؤسسة تراعي في حالة الإصابة أو الغياب بوضع عامل مكان عامل آخر، ونسبة 23.80% من أفراد العينة يرون عكس ذلك، ومن هنا نستنتج أن التغيير في الوظيفة يعني تولي العامل مهام جديدة ومن هنا يلزم على المؤسسة القيام بتدريبه بالتعامل مع كل جديد في مجال عمله ومنه تتعدد مهاراته وخبراته في شتى الميادين ونوعوا كفاءته في شتى المجالات وبذلك تحقق الإنتاجية وتجعله يرتقي الى أعلى الرتب .

الجدول رقم (26): يوضح خطط وبرامج الترقية وفرص التقدم في المسار المهني.

النسبة	التكرار	الخيارات	النسبة	التكرار	برامج الترقية وفرص التقدم في المسار المهني
16.66%	07	الترقية	64.28%	27	نعم
47.61%	20	الخبرة			
	/		35,71%	15	لا
64.28%	27		100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين خطط وبرامج الترقية والتقدم في المسار المهني ، حيث نلاحظ 27 من افراد العينة اجابوا بنعم بنسبة 64.28% حيث نسبة 47.61% اجابوا ان خطط وبرامج الترقية وفرص التقدم في المسار المهني من اجل الخبرة ، ونسبة 16.16% اجابوا من اجل الترقية .

اما نسبة 35.71% عن المجيبين الذين يرون ان خطط وبرامج الترقية في المؤسسة لاتلبي حاجات

العمال

وتفسير ذلك ان برامج وخطط الترقية وفرص التقدم تلبي حاجات العمال من اجل الترقية والخبرة ان

العمال راضين عن جو العمل داخل المؤسسة ولديهم الرغبة في ادائهم لأعمالهم .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (27): يوضح قواعد السلامة في استخدام المواد السامة.

النسبة	التكرار	الخيارات	النسبة	التكرار	قواعد السلامة في استخدام المواد السامة
%45.23	19	توفير التهوية والاضاءة	%78.57	33	نعم
%33.33	14	توفر المعدات الوقائية اللازمة			
/			%21.42	09	لا
%78.57	33		%100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان ما يفوق نصف أفراد الدراسة أجابوا بأن إدارة المؤسسة توفر لهم قواعد الأمن والسلامة في استخدام المواد السامة و قدرت نسبتهم ب 78.57%، حيث أن 45.32% منهم يرون بأن هناك توفير للتهوية والاضاءة ونسبة 33.33% منهم يرون بأن هناك توفير للمعدات الوقائية اللازمة، أما ما تبقى من أفراد الدراسة بنسبة 21.42% هم الذين يرون بأن المؤسسة لم توفر لهم قواعد الامن والسلامة المهنية.

وتفسير ذلك أن أغلب نسبة الباحثين توفر لهم المؤسسة قواعد السلامة في استخدام المواد السامة ويرجع ذلك إلى ميدان عملهم يتطلب وسائل الحماية كاللباس ، الكمامات والقفازات إلى غير ذلك من وسائل الحماية من أجل حماية أنفسهم من الوقوع في الحوادث ،أما المجيبين بعدم توفر قواعد السلامة يرجع ذلك إلى أنهم موظفين داخل المؤسسة كالإطارات والتحكم وغيرها من العمال الذين لا يتطلب عملهم وسائل وقائية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (28): يوضح مواكبة العمل للتطورات الحديثة.

مواكبة العمل للتطورات الحديثة	التكرار	النسبة	الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	39	%92.85	داخل المؤسسة	37	%88.09
			خارج المؤسسة	02	%4.76
لا	3	%7.14	/		
المجموع	42	%100		39	%92.85

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد الدراسة يرون بأن مكان عملهم يواكب التطورات الحديثة من وسائل وادوات تكنولوجية حديثة وكانت نسبتهم ب %92.85، حيث أن %88.09 منهم أجابوا بأنهم تلقوا تدريب عليها داخل المؤسسة ونسبة %4.76 تلقوا تدريباً عليها خارج المؤسسة ، أما ما تبقى من أفراد الدراسة يرون بأن مكان عملهم لا يواكب التطورات الحديثة ونسبتهم ضئيلة جدا قدرت ب %7.14.

وتفسير ذلك أن أعلى نسبة من الباحثين يرون أن مكان عملهم يواكب التطورات الحديثة وأنهم تلقوا تدريباً عليها داخل وخارج المؤسسة ، لأن التدريب يعد عاملاً أساسياً في المؤسسة وهذا تفادياً للمشاكل التي يمكن أن تحدث وعلى رأسها ضعف الإنتاجية ، فالتدريب وسيلة هامة في تأقلم العامل مع التكنولوجيا وطرق توافيقها لطبيعة العامل وتفعيلها في ترشيده ورفع أدائه ، فتماشي المؤسسة مع مستجدات العمل الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز إداري له القدرة على إدخال التكنولوجيا وهذا ينعكس على أدائه ومساهمته في الإنتاجية من خلال تحكمه في هذه الوسائل المستجدة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين الحالة العائلية والرضا عن العمل.

المجموع	الرضا عن العمل	
	لا	نعم
أعزب 14 % 100	01 7.14%	1392.85%
متزوج 27 % 100	06 22.22%	21 77.77%
مطلق 1 % 100	/	01
المجموع 42 % 100	7 16.66%	35 83.33%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جل أفراد الدراسة راضين عن العمل في المؤسسة وبلغت نسبتهم 83.33%، بينما الأفراد المتبقية غير راضين عن العمل وقدرت نسبتهم بـ 16.66%.

حيث نلاحظ أن نسبة 92.85% من المبحوثين عزاب راضين عن جو العمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 77.77% من المبحوثين المتزوجين راضين عن جو العمل، تليها نسبة 7.14% من العزاب غير راضين عن جو العمل من أجل تلبية الحاجات والمتطلبات الأسرية والسعي إلى الترقية لمنصب أعلى على عكس العمال الغير متزوجين .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والنظام المعمول به.

المجموع	لا	نعم	النظام المعمول به المستوى التعليمي
100% 01	00	1	تقرأ وتكتب
100% 08	25%	02	ابتدائي
100% 15	33.33%	05	متوسط
100% 17	35.29%	06	ثانوي
100% 01	/	01	جامعي
100% 42	1330.95%	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.04% من الباحثين يرون أن النظام المعمول به يشجعهم ويخلق لهم الرغبة في العمل، بينما نسبة 30.95% من الباحثين يرون أن النظام المعمول به لا يشجعهم ولا يخلق لهم الرغبة في العمل، كما نلاحظ أن نسبة 75% من الباحثين الابتدائيين راضين عن النظام، المعمول به يشجعهم ويخلق لهم الرغبة في العمل، و نسبة 66.66% من ذوي المستوى المتوسط راضين كذلك عن النظام، في حين نجد نسبة 25% من الابتدائيين غير راضين عن النظام المعمول به .

تفسر ذلك أن رضا الباحثين عن النظام المعمول به يرجع إلى شعورهم بالراحة النفسية داخل العمل، ورفع روحهم المعنوية، ويحسن ظروف عملهم من أجل استقرارهم في عملهم وبقائهم في المؤسسة، أما عدم الرضا عن العمل إلى عدم احساسهم بالراحة النفسية .

الجدول رقم (31) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومراعاة نقاط الضعف والقوى لدى العمال .

المجموع	لا	نعم	مراعاة نقاط القوة والضعف المستوى التعليمي
100%01	01		تقرأ وتكتب
100%08	%25 02	% 75	ابتدائي
100%12	%33.33 04	%66,66 8	متوسط
100%17	%11.76 02	%88,23 15	ثانوي
100%01	/	1	جامعي
100%42	%21.42 09	%78.57 33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 78.57 % من المبحوثين أجابوا أن المؤسسة تراعي نقاط الضعف والقوة في حين نجد نسبة 21.42 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تراعي ذلك .

كما نلاحظ نسبة 88.23 % من المبحوثين الثانويين أجابوا أن المؤسسة تراعي نقاط الضعف والقوة لدى العمال ، تليها نسبة 75 % من المبحوثين الابتدائيين يرون نفس ذلك ، في حين نجد أن نسبة 33.33 % من المبحوثين ذو المستوى المتوسط أجابوا أن المؤسسة لا تراعي نقاط الضعف والقوة لدى العمال.

وتفسير ذلك مراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال في المؤسسة من أجل اكتسابه معارف ومعلومات ومهارات جديدة من أجل تنمية في مجال العمل لتفادي الوقوع في الحوادث بسبب نقص الخبرة والكفاءة وعدم التوافق مع ظروف العمل ، فتسعى المؤسسة جادة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله ، وبالتالي تنعكس ذلك علاقته بمؤسسته وعمله وقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع المعنويات للعاملين في العمل.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين الخبرة والرضا عن العمل.

المجموع	الرضا عن العمل		الخبرة
	لا	نعم	
11 %100	03 %27,27	08 %72,72	أقل من 5 سنوات
20 %100	1 %5	19 %95	من 5 سنوات الى 10 سنوات
11 %100	04 %36,36	07 %63,63	من 10 فما فوق
42 %100	08 %19,04	34 %80,95	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (32) ان نسبة 80.95% من المبحوثين راضين عن العمل داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 19.04% من المبحوثين غير راضين عن جو العمل داخل المؤسسة.

كما نلاحظ ان نسبة 95% من المبحوثين ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات راضين عن العمل ، تليها نسبة 72.72% من المبحوثين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات راضين عن العمل داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 5% من المبحوثين ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات غير راضين عن العمل داخل المؤسسة .

وتفسير ذلك انه كلما طالت مدة الخدمة داخل المؤسسة زادت الخبرة المهنية والتمكن من الوظيفة والرضا عن العمل ، وهذا ما يدل على استقرار المنظمة واستمرارها في الانتاج وتحقيق اهدافها.

الجدول رقم(33):يوضح العلاقة بين الخبرة وتقليد مناصب في العمل

المجموع	لا	نعم	تقليد مناصب في العمل	
			الخبرة	
06 100%	0350%	03 50%	اقل من 5 سنوات	
20 100%	0210%	18 90%	من 5 سنوات الى 10	
13 100%	0430.76%	09 69.23%	من 10 فما فوق	
39 100%	09 23.07%	30 76.92%	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول(33) أن نسبة 76.92% من الباحثين أتيحت لهم الفرصة لتقليد مناصب في العمل بعد التدريب ،ونسبة 23.07% من الباحثين لم تتح لهم الفرصة لتقليد مناصب بعد التدريب.

كما نلاحظ أن نسبة 90% ما يقارب جل الباحثين ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات أتيحت لهم الفرصة لتقليد المناصب، تليها نسبة 69.23% من الباحثين ذو الخبرة من 10 فما فوق أتيحت لهم الفرصة كذلك ، في حين نجد نسبة 10% من الباحثين ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات لم تتح لهم الفرصة لتقليد في العمل.

وتفسير ذلك أتيحت الفرصة للباحثين ذوي الخبرة إلى عملهم لمدة زمنية في المؤسسة وكذلك ثقتهم في التدريب على مختلف المعدات والاعمال المختلفة ، حيث تتعدد لديهم المهارات والخبرات والمعلومات في شتى الميادين وتعلو كفاءاتهم في شتى المجالات، أما بالنسبة للذين لم تتح لهم الفرصة فهذا راجع إلى نقص الإمكانيات والكفاءات في بعض المجالات.

عرض نتائج الدراسة:

لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة الراهنة هو معرفة مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية، أي تنمية أفراد المؤسسة، وذلك لحاجة إلى عمال متكونين يعملون على زيادة الإنتاج، ويسلكون طريق آخر بعد التدريب غير الذي كانوا يتبعونه قبل التدريب، وذلك لأن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الحرص على تدريب مواردها البشرية وذلك بتكوينها وتوجيهها ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية حتى يمكن الاستفادة منها بأكبر فائدة.

النتيجة العامة للدراسة :

من خلال ما سبق نرى أن التدريب له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة العمال وذلك من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة، وهذا راجع إلى تلك التقنيات المستخدمة في العملية التدريبية والعناية الكبيرة التي يحظى بها العمال لتحقيق الفعالية المستهدفة منه.

وسنحاول أن نجري هذه النتيجة العامة إلى نتائج جزئية وهذا حسب الفرضيات الفرعية التي انطلقنا منها :

1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

تتعلق الفرضية الأولى: " يساهم التدريب في تنمية أفراد المؤسسة " وأفصحت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل، أن المؤسسة تهتم بمعرفة نقاط الضعف والقوة لدى العمال وهذا لأجل رفع القدرة الأدائية لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (17) فكانت النسبة مقدرة ب 76.19%، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم عند تخطيطها لمواردها البشرية بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من اجل رفع مستوى الإنتاج وتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (21)، كما تسعى المؤسسة كذلك إلى تحديد المسؤوليات والواجبات من خلال تحليل الوظائف، وإستقطاب عناصر كفؤة واحتفاظها بالعناصر الملائمة، وتلبية حاجات العمال بإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في المسار الوظيفي، من أجل زيادة الخبرة وتقليدهم لمناصب أخرى بعد التدريب، وكل هذا أكدت عليه نتائج الجداول رقم (23،24،25،26)، كما أن مكان العمل يواكب التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

تلقوا عليها تدريباً داخل المؤسسة، وهذا ما أقر عليها معظم الباحثين بنسبة تقدر 92.85%، وأن التدريب قدم لهم في مستوى التطورات الحديثة وهذا ما نجده في الجدول رقم (28).

أما نتائج الجداول المركبة رقم (30،31) توضح أن المؤسسة كانت تسعى جاهدة إلى خلق نظام ملائم لدى العمال يشجعهم ويخلق لهم الرغبة في العمل بتوفير جميع الإمكانيات والجو المناسب، إضافة إلى القضاء على نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط القوة من خلال تدريبهم لأجل رفع القدرة الأدائية، ولتحسين الأداء وتغيير سلوك الفرد بطريقة نظرية وتطبيقية مما يؤدي إلى رفع القدرة الإنتاجية والمردودية والتقليل من المخاطر.

2 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

تتعلق الفرضية الثانية: "كيف يؤثر التدريب في رفع قدرات العمال داخل المؤسسة" إن عدد كبير من أفراد المؤسسة داخل المؤسسة قد واجهت صعوبات في بداية عملها، وأكبر دليل لهذا، النتائج المتعلقة بالجدول رقم (10) فكانت النسبة مقدرة بـ 83.33% ولقد كان الحل الوحيد لهذا الإشكال أو الصعوبات، هو الاهتمام بعنصر التدريب، وتوفير شروط التنمية لتطوير كفاءة العمال باكتسابهم مهارات جديدة تمكن أفراد الدراسة من تسهيل أداء مهامهم المهنية، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (9-8) إضافة إلى هذا حصولهم على معلومات جديدة تجعلهم يادون أعمالهم بدقة وفي أقل وقت وجهد، وزيادة فرص التنقل إلى وظائف أخرى قد تكون أكبر وأكثر دقة، ويصبح العامل يعمل بأحسن أداء في الوقت المطلوب باختراق أفاق مهنية أوسع وكذلك من أجل ترقيته، وهذا ما تبرزه الجداول المركبة (29،32،33).

أن معظم الباحثين راضين عن جو العمل ولديهم تقليد للمناصب، من خلال ملئ المناصب الشاغرة بفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة وانعكاسه على الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم ومهاراتهم ويساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة ولا يأتي هذا إلا من خلال التدريب الذي يعمل على قياس أداء العاملين وتطوير قدراتهم وانطلاقاً من تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضيات المتعلقة ومساهمة التدريب في تنمية أفراد المؤسسة وكذلك كيفية تأثير التدريب في رفع قدرات العمال داخل المؤسسة، اتضح لنا وجود دور للتدريب في تنمية الموارد البشرية، وعليه يمكننا القول بأن الفرضية تحققت بتحليل النتائج المتحصل عليها.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج توصلت الدراسة إلى توصيات من خلال ما لاحظناه في المؤسسة والدراسة الميدانية، وباعتبارها أفكار نود لو تحققت على مستوى المنظمة مع تقديرنا للساهرين على راحة العمال واستقرارهم النفسي، وتحسين وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية وهذا يتطلب مراعاة النقاط التالية:

- ✓ ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعمليات التدريبية في المنظمات من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ توفير فرص التدريب للعمال التي يفضلها يكتسب الخبرة والمعرفة بكيفية العمل المكلف بأدائه وتجنب الوقوع في الحوادث.
- ✓ وضع دورات تدريبية في الخارج من أجل جلب مكوّنين يتمتعون بخبرة واسعة.
- ✓ تكوين العمال من أجل التقليل من الأخطاء وضياع الوقت لأنه كلما تمكن العامل من أدوات العمل كلما ربح الوقت والزيادة في الإنتاج.
- ✓ ضرورة تطبيق المهارات والمعارف المتحصل عليها أثناء التدريب.
- ✓ وضع العامل في مكان العمل الذي يتناسب مع خبرته ومؤهلاته، وبالتالي يكون أكثر قدرة على تفادي الأخطار الناجمة عن العمل الذي يقوم به.
- ✓ العمل على إزالة العوائق الناجمة من التقاليد والمعتقدات الفاسدة واعتمادها على أفعال قائمة على أساس عملية مسايرة للتغيرات التي تحدث في عالم التنمية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم وذلك من خلال إمدادهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ العمل، وكذلك تسهيل وسائل الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف وأعمال المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

و في الأخير يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب و تنمية الموارد البشرية، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الوارد البشرية، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب، و على هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية، و أن كل منهما يعطي الآخر، و يتوافقان حتى التفاهم في معظم الأحيان، أو قد يكمل كل منهما الآخر.

و نلاحظ أيضاً الأهمية الكبيرة التي أظهرت دور التدريب من خلال دورات تدريبية و الاحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية، و لتحقيق أهداف البحث بات من الضروري توضيح العلاقة بينهما، و قد وضعت الدراسة فرضيتين، و قد أثبت الجانب الميداني من البحث بأن التدريب يمكنه الإسهام في تنمية الموارد البشرية من خلال عدة جوانب.

و أخيراً فإن البحث خلص إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تنسجم معها فرضياته و أهدافه باتجاه توضيح كيفية استفادة الموارد البشرية محل الدراسة من النتائج التي تم التوصل إليها.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
2. احمد حافظ حجارى : ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ،الاسكندرية
3. احمد مصطفى : ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة ، طبعة الاولى ، مطابع الدار الهندسية، القاهرة2006.
4. احمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت 1975.
5. حمدي مصطفى المعاز :وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات، بيروت 1985.
6. حنا نصر الله :ادارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، سنة 2009.
7. خضير كاضم حمود ،ياسين كاتب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ،الطبعة 1،2،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009،2007،ص91
8. سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد ، الطبعة 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان، 2010م.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي : ادارة الموارد البشريةمدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، سنة2004.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،سنة 2000.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الأفراد، الطبعة 1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني، مصر، 2001م.
12. طالب عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
13. طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في اداة الموارد البشرية دار اينازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ،الاردن 2013.

14. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحي نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.
15. عبد المعطي عساف ، التديب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن 2009
16. عبد سعاد نايف برنوطي: أعمال خصائص الوظائف الإدارية ، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006.
17. عبدالرحمن عيسوي : الإسلام والتنمية البشرية ، طبعة 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت 1988م ،ص12.
18. عبدالغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة 2002م.
19. عصام الدين امين أبو علقة : إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) ، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، طيبة للنشر و التوزيع، 2005.
20. علي غربي بلقاسم سلاطينه ،اسماعيل قديرة :تنمية الموارد البشرية ،بدون طبعة ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة 2000.
21. عليان ربحي مصطفى : مناهج واساليب البحث العلمي ، الطبعة 1 ،دار الصفا للنشر ،عمان الاردن، 2000.
22. ماجد راغب الحلو :علم الادارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية،اسكندرية، 2003.
23. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
24. محمد سمير احمد : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن ، 2009م.
25. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للنشر والطباعة ،القاهرة.
26. محمدا سماعيل بلال : ادارة الموارد البشرية ، ، دار الجامعة الجديدة ،الازارطة 2004.
27. محمود يحي سالم :تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة 1، القاهرة ، 2009.

28. مدحت ابو النصر : تنمية الموارد البشرية ، طبعة 1 ، الروابط العالمية للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 2009 .
29. منسي محمود عبد الحليم :مناهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ،2000.
30. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006م.
31. نظمي شحادة واخرون :إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2000.
32. هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010م.
33. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر 2004.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الانسانية والاجتماعي
جامعة ابن خلدون تيارت

قسم العلوم الاجتماعية تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان

التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية

في إطار إعداد مذكرة التخرج لشهادة ماستر اكايمي تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية والموسومة " التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية " نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات فالرجاء ملء هذه الاستمارة والإجابة بكل موضوعية، علما أن المعلومات التي نقدمها في هذا الاستبيان لتستخدم إلا لأغراض علمية .
ولكم منا عبارات التقدير والشكر.
وعليه نطلب منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب.

من إعداد الطالبتحت اشراف الاستاد

ام الرتم نور الدين

* صلاحى نورالدين

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1) الجنس : ذكر انثى
- 2) السن : من 20 الى 40 من 40 الى 60 اكثر من 60 سن
- 3) الحالة العائلية : اعزب (ة) متزوج (ة) مل (ة) مطلق
- 4) المستوى التعليمي : تقرأ وتكتب ئي متوسط ثانوي جامعي

اذا كان جامعي فما هو :

- التخصص.....

- الشهادة المتحصل عليها.....

- 5) الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
- من 10 فما فوق

المحور الثاني: التدريب

- 6) هل انت راض عن جو العمل في المؤسسة ؟ نعم لا
- 7) هل توفر المؤسسة شروط تنمية وتطوير كفاءة العمال ؟ نعم لا
- 8) هل تهتم ادارة المؤسسة بعنصر التدريب ؟: نعم لا
- 9) هل سبق وان تعرضت لحوادث اثناء عملك ؟ نعم لا

اذا كان نعم هل يرجع ذلك الى :

نقص خبرتك نتيجة سرعتك نقص الكفاءة شيء اخر اذكر.....

- 10) هل تلقيت تدريبا : نعم لا
- اذا كان نعم: هل تلقيته داخل المؤسسة المؤسسة

11) هل طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية ؟ نعم لا

12) هل تحصلت على معارف جديدة اثناء التدريب ؟ نعم لا

اذا كان نعم هل اصبحت تؤدي عملك :

بدقة في اقل وقت بأقل جهد

13) هل استفدت مما تعلمته في الفترة التدريبية في عملك ؟ نعم لا

14) ما الجدوى من التدريب ؟

من اجل الترقية دوران العمل تطوير وسائل الانتاج

15) هل أتيحت لك الفرصة لتقليد مناصب غير منصبك بعد التدريب ؟ نعم لا

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية.

16) هل تقوم المؤسسة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال من اجل رفع القدرة الادائية ؟ نعم لا

17) هل النظام المعمول به يشجع العاملين ويخلق لهم الرغبة في العمل ؟ نعم لا

18) هل هناك مشرف مباشر يقوم اداتك ؟ نعم لا

- اذا كان "لا" هل يعود الى : بساطة العمل م مبالاة المسؤول

- شيء اخر اذكره

19) هل اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية معلنة وواضحة لديكم ؟ نعم لا

20) هل تقوم الادارة عند تخطيطها لمواردها البشرية بمراعاة النقاط التالية :

أ) دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة

ب) التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل

ج) شيء اخر اذكره

21) هل يوجد لديكم وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بهم حتى يأتي ادائهم على الوجه المطلوب ؟ نعم لا

22) هل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة من اجل اختيار افضلهم ؟ نعم لا

23) هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة والاحتفاظ بالعاملين الملائمين ؟ نعم لا

24) هل تراعى المؤسسة في حالة في حالة اصابة أو غياب احد العمال بوضع عامل آخر مكانه ؟ نعم لا

25) هل خطط وبرامج الترقية في المؤسسة تلي حاجات العمال بإتاحة فرص التقدم في المسار الوظيفي للعمل ؟ نعم لا

- اذا كان نعم : من اجل الترقية الخبرة

- شيء آخر أذكره

26) هل توفر ادارة المؤسسة قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطيرة وطرق تخزينها وكيفية المعالجة

في حالة الطوارئ ؟ نعم لا

- اذا كان نعم :

توفر التهوية والاضاءة توفر المعدات الوقائية اللازمة

شيء آخر اذكره.....

27) هل مكان عملك يواكب التطورات الحديثة من وسائل وادوات تكنولوجية حديثة ؟ نعم لا

- اذا كان نعم :هل تلقيت تدريباً عليها ؟ نعم لا

اذا كان نعم :

- هل تلقيته داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

- في فروع تابعة للمؤسسة

- شيء آخر

اذكره.....





