جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العملية التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مركز التكوين المهني إناث قصر البخاري

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبين: **إشراف الأستاذة:**

مرقب لخضر حميدي كلثوم

ممي نور الدين

لجنة المناقشة

بن زرقة ليلى	**جامعة المدية**	**رئيسة**
حميدي كلثوم	**جامعة المدية**	**مقررة**
العيداني حبيبة	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنة**

السنة الجامعية : 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل و فتح لنا الأبواب من حيث لا نعلم فما كنا نصل لما وصلنا إليه لولا أنه وفقنا الله، فالحمد الله كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستادة المشرفة(حميدي كلثوم) على النصائح و التوجيهات التي قدمتها لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة ،فلها منا كل التقدير و الإحترام.

كما نتقدم بشكر الى الأستاذة (طهراوي حياة) بفضل التوجيهات المقدمة في الجانب التطبيقي،كما لاننسى عمال مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري و كذلك عمال مكتبة علوم التسير،كلمة شكر الى نورة بحيري،مرقب عمر، فنيش حسين على المراجع المقدمة،كما اشكر كل الأساتذة الذي لهم الفضل في وصولنا الى هذا المستوى.

إليكم جميعا أقول بارك الله فيكم و جزاكم كل خير.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

الى من غمرتني بحنانها و أخلصت لي بدعواتها الى قرة عيني "أمي "

الى من منحني كرم الحياة و كان سندا لي "أبي الغالي "

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي(زكية، رزيقة ،حميد، شعيب)

إلى كتاكيت الصغار

عبد الغني، و عبد الرحيم، مروى، وليد، علي، هديل، مرام، صلاح، إبراهيم، نور الهدى بتول ،حنان

إلى كل عائلتي صغيرهم إلى كبيرهم

إلى أصدقائي(وليد ، زينو، حمزة ، فاروق ، إسماعيل ،مبارك ، يوسف محمد، رابح)

إلى زميلي في العمل(لخضر)

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

نور الدين



الإهداء

إلى منبع الحب و الحنان و التفاني ، إلى من حملتني وهنا على وهن، الى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من دمعت عينها لحزني و ابتسمت شفاتها لفرحتى

إلى أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بافتخار الى من أخذت من طيبته طيبة القلب ومن حنانه وعطائه صمود الدهر الى قدوتي ومثلي الأعلى اليك أبي الغالي

الى وردة حياتي أختى (صورية)

أصدقائي:(علي ، يونس، كريم ، مصطفى ،النورين ، محمد، اسماعيل ،أدم، يوسف ، براء،أمين،وليد)

الى كل من عائلة (مرقب ، دلال)

الى زميلي في انجاز هذا العمل(نور الدين)

الى كل من جمعتني بهم الحياة و الدراسة

لخضر



مستخلص:

تعتبر عملية التدريب من الوظائف الأساسة في إدارة الموارد البشرية،حيث تهدف الى تنمية الموارد البشرية من خلال رفع كفاءته واداءئه وتطوير مهاراته و سلوكاته و أساليبه و قدراته.

وذلك لأن عملية التدريب تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة نظرا لأهمية هذا النظام ،و تأثيره على عدد من من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بمراجعة هذا الأخير و التاكد من قيامه بأهداف المرجوة،و هذا من خلال توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التدريب حتى تتم عملية التدريب بشكل الناجح و الفعال، كما يساهم في إحداث تغير في سلوك أفراد و تصرفاته مع الجماعة و هذا ما يمكنه من مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية،التدريب.

الفهرس

الفهرس

المحتويات	الصفحة
شكر.....	
إهداء.....	
مستخلص.....	
الفهرس.....	I
قائمة الجداول.....	I
قائمة الأشكال.....	I
مقدمة.....	أ-هـ
الفصل الأول:الإيطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية	
تمهيد:.....	2
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	3
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	7
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهه	9
المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....	15
المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصه.....	17
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.....	19
المطلب الثالث: مقومات تنمية الموارد البشرية.....	20
المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها.....	23
المطلب الأول: سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.....	24
المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....	26
المطلب الثالث: الأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية ومتطلباته.....	28
خلاصة الفصل الأول.....	32
الفصل الثاني : تحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية	
تمهيد.....	34

الفهرس

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب	35
المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.....	35
المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه.....	37
المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه.....	39
المبحث الثاني: مضمون عملية التدريب.....	45
المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريب وأنواعه.....	45
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.....	48
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي وتقويم التدريب.....	52
المبحث الثالث: علاقة التدريب وتعزيز مهارات الأفراد.....	57
المطلب الأول: علاقة التدريب بتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية	57
المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....	58
المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.....	61
خلاصة الفصل الثاني.....	64
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمركز التكوين المهني إناث قصر البخاري	
تمهيد:.....	66
المبحث الأول: تقديم مركز تكوين المهني "إناث" قصر البخاري.....	67
المطلب الأول: نشأة مركز التكوين المهني "إناث "قصر البخاري.....	67
المطلب الثاني : أهداف والهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني "إناث " قصر البخاري....	68
المطلب الثالث :أنماط و أنظمة التكوين المهني والتخصصات التي يوفرها.....	73
المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة.....	76
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....	76
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.....	78
خلاصة الفصل الثالث.....	111
خاتمة.....	113
قائمة المراجع.....	117
الملاحق.....	123

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	منشاءات مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري	68
(3-2)	توزيع الموظفين في مركز التكوين المهني " إناث" قصر البخاري	71
(3-3)	التخصصات المتوفرة في المركز التكوين المهني"إناث" قصرالبخاري	75
(3-4)	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة	78
(3-5)	تنمية الموارد البشرية من اهتمامات المركز الذي تعمل فيه	83
(3-6)	الإستفادة التي يراها العاملين من خلال تنمية قدراتهم	3 8
(3-7)	سياسات المركز على تشجيع العاملين على تنمية مهاراتكم وخبراتكم ومعارفكم وحثكم على تبادلها	84
(3-8)	الإهتمام برفع كفاءة العاملين له دور في تنفيذ أنشطة المركز بشكل جيد	85
(3-9)	إرتباط تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمسار الوظيفي	85
(3-10)	تصورات المركز حول عمليات تنمية موارده بشرية	86
(3-11)	برامج المعتمدة ومدى ملائمتها لتخصصات العاملين	86
(3-12)	درجة أداء مركز	87
(3-13)	فعالية المدير في تنمية مهارات العاملين	88
(3-14)	قدرة البرامج على تنمية القدرات	88
(3-15)	معوقات التنمية في المركز	89
(3-16)	تشجع الإدارة العاملين ماديا و معنويا في تنمية مهارتهم وإكتساب المعارف بشكل مستمر	89
(3-17)	تنمية العاملين هي استثمار مستقبلي	90
(3-18)	تعتقد أن فرص التقدم في وظيفتك يتم عن طريق تنمية مهاراتك و قدراتك	91
(3-19)	مستوى الرغبة في تنمية المهارات و القدرات بشكل دائم و مستمر	91
(3-20)	يعمل المركز على تطوير مهارات و خبرات و معارف العاملين والذي	92

	تؤهلهم لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال عملهم	
(3-21)	تعلم مهارات جديدة يكسبك مؤهلات تساعدك على أداء مهامك الحالية و تقديم إقتراحات أفضل للمستقبل	92
(3-22)	التدريب مهم للعامل	93
(3-23)	تدربت على و ظيفة	94
(3-24)	عدد المرات التي تدرب فيها الموظف	94
(3-25)	التدريب ضروري	95
(3-26)	رئيسك المباشر مهتم بالتدريب و حريص على تدريبك طوال مدة عملك	95
(3-27)	كفاية التدريب للقيام بعمل بشكل الجيد بشكل جيد	96
(3-28)	التوافق بين الوظيفة و التدريب	96
(3-29)	المعارف و المهارات التي إكتسبتها في التدريب كافية لأداء عملك بنجاح	97
(3-30)	مساهمة التدريب في إتقان العمل	98
(3-31)	تعتقد أن التدريب يكون مفيدا	98
(3-32)	سياسة التدريب في المركز و ملائمتها	99
(3-33)	مراقبة و المتابعة لنتائج التدريب من طرف الادارة	99
(3-34)	يساعدك التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل	100
(3-35)	يمكنك التدريب في إنجاز أعمال اليومية بسهولة	100
(3-36)	يساعدك التدريب في تقديم أساليب جديدة لإنجاز أعمال	101
(3-37)	التدريب الابداعي	101
(3-38)	مستوى التدريب الرضائي	102
(3-39)	أهمية التدريب في المركز	102
(3-40)	المركز يتبنى سياسة التدريب لتطوير و رفع كفاءة العاملين	103
(3-41)	مستوى أهداف التدريب في المركز	103
(3-42)	مستوى الرضا عن أداء المدرب	104
(3-43)	نوع التدريب الذي تلقيته	105

(3-44)	الطريقة المستخدمة في عرض البرامج و المعلومات و البيانات	105
(3-45)	مستوى المشرفين على التدريب	106
(3-46)	طريقة تواصل مع المدربين	106
(3-47)	اللغة المفضلة أثناء التدريب	107
(3-48)	قدرة التدريب على تجاوز المشاكل المستقبلية	108
(3-49)	مساهمة التدريب في تحسين مردودية العمل	108
(3-50)	يوفر مركزكم بيئة مساندة لتعليم المستمر	109
(3-51)	مكان التدريب	109

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التدريب	11
(2-1)	دورة النجاح السيكولوجية	31
(1-2)	انواع التدريب في المؤسسة	42
(2-2)	مخطط يمثل عملية التدريبية	45
(3-2)	تنفيذ وتقييم فعالية برنامج تدريب	54
(4-2)	نموذج كيير باتريك في تقييم البرامج التدريبية	56
(5-2)	الرابط يبين تخطيط الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المؤسسة في كفاءة وفعالية لاحتياجات المؤسسة	60
(6-2)	مخطط لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشري	62
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين "إناث" قصر البخاري	72
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	80
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	81
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	82

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات و التطورات على مستوى التوجه التنظيمي و التسيري لدى العديد من المؤسسات و على مستوى الإقتصاد العالمي وقد مس هذا التغير كل المجالات بما في ذلك الموارد البشرية التي كانت في وقت غير بعيد شبه مهملة و لكن بعد هذا أصبح العنصر البشري في الوقت الحالي يعد من أهم الموارد التي تسعى للإستثمار فيها، حيث أضحى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الكوادر البشرية العاملة بها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المدخل الأساسي لرفع و تحسين كفاءة وأداء الأفراد في المؤسسات و هذا ما يحقق لها الأهداف المسطرة.

كما تعد المؤسسة الجزائرية بعد ولوجها نظام إقتصاد السوق و الإصلاحات التي عرفتها في الأونة الأخيرة في مختلف الميادين جعلها تعتمد على إستراتيجيات من شانها خلق مؤسسات قادرة على بناء الإقتصاد الوطني وهي مضطرة الى الرفع من كفاءتها و قدراتها، ولهذا نجد المؤسسات العمومية ملزمة بأن تعتمد أساليب تسيرية حديثة تمكنها من إحتلال مركز على الصعيد الوطني.

كما في إيطار البحث عن أساليب التسير المثلى يظهر العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة و المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، فمن هذا ظهرت الحاجة الماسة الى إيجاد سياسة فعالة لتسير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ومن بين هذه السياسات نجد التدريب الذي يمثل القاعدة الأساسية التى تمثل القاعدة الأساسية التى يجب أن تبنى عليها مختلف القرارات التسيرية الخاصة بالموارد البشرية و كوسيلة لاستمرار نشاط المؤسسة ومنه القدرة على تحقيق أعلى معدلات النمو بأسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة وفقا للتغيرات و التطورات التي يشهدها المحيط،والتدريب هو الوسيلة لتطوير و تغير تلك الأوضاع خاصة تلك المتعلقة بصعوبة تحقيق أهداف المؤسسة نظرا لقلة خبرة و قدرات العمال وتلك المتعلقة بالعمال نفسهم والذين يطمحون الى تنمية و تحسين قدراتهم و معارفهم سواء كانت في إتجاه البحث عن الترقية أو لمواجهة متطلبات التشغيل الجديدة.

مما سبق تأتي الدراسة للإجابة عن الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

الإشكالية:

ما أثر العملية التدريبية و دورها في تنمية المورد البشرية داخل المؤسسة العمومية؟

لإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية:

. ما مقصود بتنمية الموارد البشرية؟

. ماهي الأهداف الرئيسية للتدريب؟

. أي نوع من إستراتيجيات التدريب يطبق مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري؟

فرضيات الدراسة:

عند القيام بأي دراسة لا بد من إنطلاق من مجموعة من الإفتراضات و في دراستنا هذه إنطلاقنا من الفرضيات التالية:

1. التنمية البشرية هي زيادة المعارف و المهارات و القدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات.

2. يهدف التدريب الى تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تحديثها و تكريسها لخدمة أهداف المؤسسة.

3. يولي مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري أهمية لعملية التدريب و ذلك من خلال مختلف البرامج التدريبية.

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الموضوع و الافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج من كونه محاولة لتعرف على الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم التدريب.
- إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- سياسة و إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- الأسباب الداعية لتنمية المورد البشري و متطلباتها.
- إبراز أنواع الإحتياجات التدريبية.

- زيادة الوعي بأهمية التدريب سواء في البداية أو أثناء العمل بالنسبة للمورد البشري من خلال دراسة و اقع التدريب في مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في مايلي:

التعرف على مفهوم التدريب و مساهمته في تنمية المورد البشري .

تسليط الضوء على أهم عنصر و هو المورد البشري.

أسباب اختيار الدراسة:

إن من أسباب إختيار الموضوع مايلي:

- نوع الموضوع له صلة بالتخصص.
- الإقتناع بأهمية المورد البشري لكونه يوفر فرص البقاء و النجاح.
- الإهتمام الباحثين بالموضوع.
- كون الموضوع يفيد الطلاب و الباحثين و الأكاديمين.....الخ.

منهج و أدوات الدراسة:

من خلال دراستنا قمنا بإتباع منهج و ادوات الدراسة:

لإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية و التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها إنتهجنا لذلك المنهج الوصفي لدراسة الجزء النظري وذلك لفهم الموضوع و تحديد أبعاده بصفة دقيقة، أما في الفصل الثالث في الجزء التطبيقي تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محال الدراسة.

صعوبات الدراسة:

إن من أهم صعوبات التي وجهتنا في دراستنا تظهر كمايلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء دراسة الحالة.

- المعلومات كانت قليلة بالنسبة للمؤسسة التي اجرينا عليها دراسة الحالة.
- صعوبات مع برنامج **spss** لعدم دراسة البرنامج بشكل الكافي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ثلاث و هي :

أ. الحدودالمكانية: يتمثل مجال الدراسة الميدانية لبحثنا في مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

ب . **الحدودالزمنية:** تم تطبيق الدراسة إبتداء من شهر أفريل من السنة الدراسية 2016-2017

ج . الحدود البشرية: عمال مركز التكوين المهني "إناث " قصر البخاري.

هيكل الدراسة :

من اجل معالجة قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: ما مقصود بإدارة الموارد البشرية ومقصود بتنمية الموارد البشرية و كذلك أهداف و مقومات و إستراتجيات و سياسات تنمية الموارد البشرية و متطلباتها.

أما في الفصل الثاني : مختلف المفاهيم حول التدريب و مضمون عملية التدريب و علاقة التدريب بتنمية المورد البشري.

اما في الفصل الثالث: قمنا بإسقاط مفاهيم النظرية على حالة مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري كما تطرقنا الى بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

-يرقي حسين، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتورة دولة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ،جامعة الجزائر،2008.

الهدف من الدراسة إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،حيث تطرق الباحث الى تسير الموارد البشرية و تسير الفعال في تنمية الموارد البشرية و الاستثمار فيها،كما قام الباحث دراسة حالة في مؤسسة

سوناطراك، حيث قام بتعريف بالمؤسسة و تحليل وظيفة الموارد البشرية بها و كيفية تنميتها، و توصل الباحث الى أن المؤسسة تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية و هي تعطي أهمية قصوى لتنمية مواردها البشرية.

–كتاف رزقي، **دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبةAMC** العلمة سطيف، والهدف من هذه الدراسة ابراز أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية ، و تطرق الباحث في هذه الدراسة الى مداخل النظرية لدراسة التدريب و علاقة التدريب بالتنمية الموارد البشرية ، ودورها في المؤسسات الخدماتية من خلال الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، فلمهما اهتمت المؤسسة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد أهدافها للإنتاج والتسويق والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لا يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين فاكفاءة المؤسسة تعتمد على حسن استثمار مواردها بأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى وطريقة استخدامها.

لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية كأهم العوامل التي ح تم ت على الإدارة الإهتمام بها لدورها المحوري في تطوير المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات المؤسسة واكتساب المعرفة وتجسيدها في أعمالها والارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدرها على مواجهة تحديات المنافسة.

ولتفصيل في هذا الفصل تم تقسيمه الى ثلاث مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعني بالاختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخ برات هذا العنصر وحماسة العمل، وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحه ا في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل مورد بشري في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، ولذلك وجب علينا التعرف أكثر على هذه الوظيفة في المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول من هذا العمل.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم التعاريف التي تناولت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، بالإضافة إلى التطرق إلى تطورها التاريخي.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1. **يعرفها Filippo**: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة[1].
2. **يعرفها Smith.GI.Grant**: بأنه مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الموارد البشرية[2].
3. تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المهمة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة[3].

1 Flippo.E.Bi, **« principles of personnel management** », third edition, Mc Grawo Hill book company, NewYourk, 1971, p 5.

2 Grant.u, and smith .G**, personnel administration ans industrial relations**, second edition, Longman London, 1977, p 2

3 علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 17.

4. تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون المورد البشري التي تغطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى أهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختيار الموارد البشرية اللازمة لملء الشواغر الوظيفية، ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها[1].

5. هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا ما يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهد اف المؤسسة وتطويرها[2].

6. تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة قي تحقيق التوظيف الأمثل بين الموارد البشرية الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة[3].

بعد إستعراض التعاريف لإدارة الموارد البشرية نرى أنهاسلسة من الإجراءت و الأسس التى تهدف الى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و إستخراج طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

التطور التاريخي لفكرة الأفراد والموارد البشرية عبر الحقب التالية:

1 – الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرون وأهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمل واحتياجها أحيانا إلى موارد بشرية متخصصة.

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة وغيرها)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى موارد بشرية تحت إمرتهم كما أدى الأمر أيضًا إلى رقابة روتينية العمل وسآمة الموارد البشرية ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ظهور تحسين ظروف الموارد البشرية.

1طاهرمحمود الكلالدة، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجباية، عمان، 2013، ص 12.

2 سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 17.

3 جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 34.

2 – ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على موارد بشرية أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم أدى ذلك إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال طالبوا بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيها يمس الأجور وساعات العمل.

3 – الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور Fredrk Taylor تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ: أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة[1]

4 –ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاحتياجات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد لاقت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5 –ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن الإنتاجية موارد بشرية لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل أيضا بالاهتمام بالموارد البشرية بنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثون والتي أشرف عليها مايو Eitoni Mayo.

1 طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 19- 20

6 -البدء في ظهور ممارسات إدارة البشرية:

كانت أولي المؤسسات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية والعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي مؤسسات الجيش والحكومة أي (الخدمة المدنية) وكانت من أهم الممارسات:

وضع شروط التعيين، استخدام الاختبارات النفسية، ثم الاهتمام بأنظمة الأجور خدمات الموارد البشرية وضع الفصل التعسفي.

7 -البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية:

قامت بعض المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف موارد البشرية متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجال التوظيف، التدريب، الأجور، وخدمات موارد البشرية والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للموارد البشرية.

8 -ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات موارد البشرية لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

9 -تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المؤسسات والشركات) والموارد البشرية ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين[1].

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة و التى تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الإقتصادية و تظهر أهميتها و أهدافها من خلال العناصر التالية:

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموارد البشرية للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- ✓ التخطيط الجيد لموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من موارد البشرية وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- ✓ إدارة الاستقطاب (وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية) والاختيار الجيد للموارد البشرية، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الموارد البشرية في الأماكن المناسبة.
- ✓ تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية الموارد البشرية عن طريق إك تسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز الموارد البشرية للمؤسسة للأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومؤسساتهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الموارد البشرية لإمكانية الترقية والتقدم في المؤسسة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على فوائد على قدر الإنجازات المقدمة بتشجيع الموارد البشرية على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم[1].

1 بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر ، 2005 ، ص ص 17-18 .

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المؤسسة بالموارد البشرية الفعالة وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضًا فالكي تتمكن من تحقيق أهدافها سواء الإنتاجية منها أو المالية، يجب عليه ا الحصول على الموارد البشرية أكفاء للعمل على مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم والمحافظة على استمرار في العمل بالمؤسسة.

ويمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاث مستويات هي:

أ. الأهداف على مستوى المجتمع:

ويكون ذلك بواسطة المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها ، أي التوازن الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص[1].

ب. الأهداف على مستوى المورد البشري:

عن طريق إتاحة فرص التقدم عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

ج. الأهداف على مستوى المؤسسة:

حيث تهدف المؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية الى الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في التالي:

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين وإلى أعلى قدر ممكن.[2]

---

1 فالي ياسين ، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة حالة شركة LAFARAGE الجزائرية للإسمنت)**، مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014، ص 19.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص 13.

- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والمورد البشري.
- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية، أما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها،وتهتم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الانشطة المتوسعة و التي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة في المؤسسة و تشمل هذه الوظائف مايلي:

أولا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف والنشاطات يشكل مجموعها فرع من فروع المعرفة الإدارية ويشمل إطار عملها على العديد من الوظائف شكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المؤسسة وهي:

- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:**

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...) تستعمل الوظائف الموجودة في المؤسسة وهذه النشاطات الفرعية في مايلي:

- **تصميم وتحليل العمل:**

يعمل هذا النشاط(أو الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها.

- **تخطيط الموارد البشرية:**

يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها ونوعياتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

- **استقطاب الموارد البشرية:**

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:**

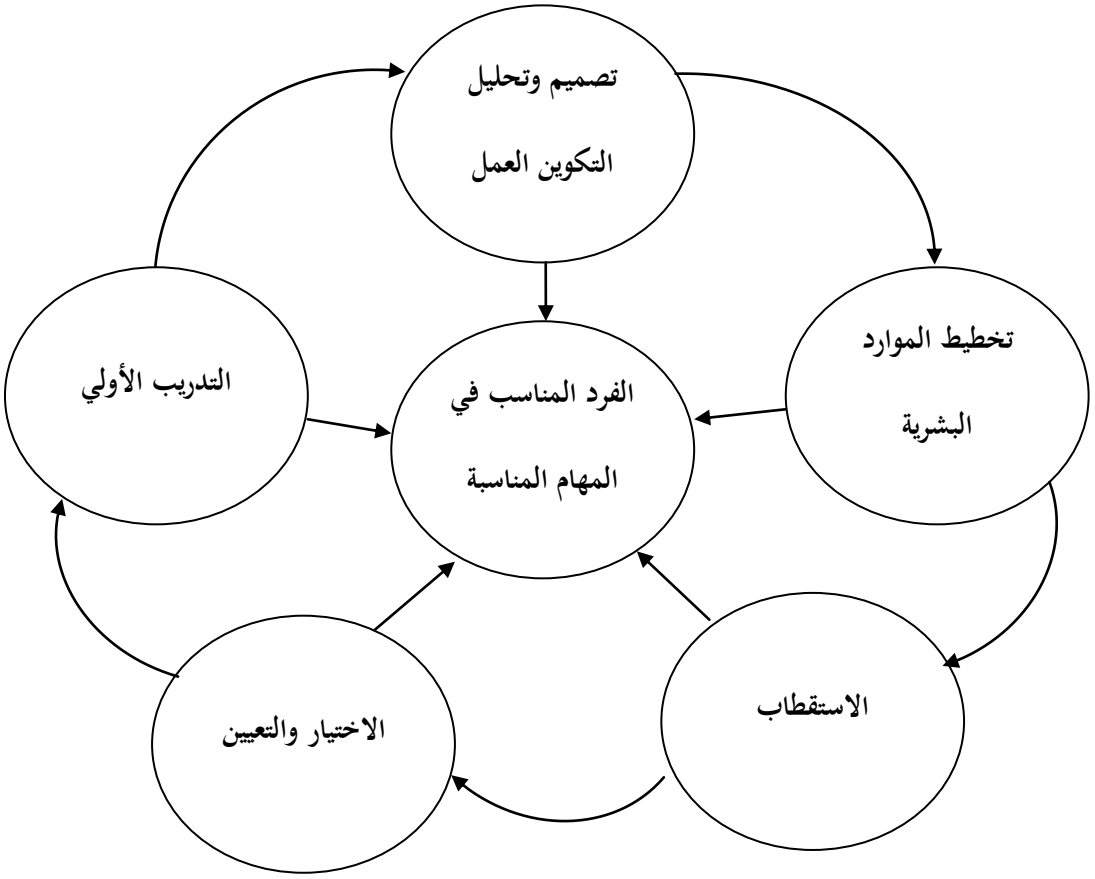
يقوم هذا النشاط باقتناء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار ووضعها وتصميم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم[1]

- **التأهيل:**

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا من أجل تمكنها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

1 عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

الشكل رقم (1-1) يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التدريب



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن،2005،ص12.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه رقم (1-1)أنه يوجد ترابط و تكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية،حيث بفضل وظيفة التكوين يتم الحصول على الموارد البشرية اللازمة وذات كفاءة، ولا يتم ذلك إلا بتصميم شكل الوظيفة الذي يسمح لن بتحديد مواصفات و سمات الواجب توفرها في من سوف يشغلها، وذلك بتقدير حاجة المؤسسة من حيث العدد والنوع وذلك بالاستقطاب وجذب الموارد البشرية الراغبة في العمل حيث يتم اختيارها بناء على مواصفات المطلوبة، وبعد عملية اختيار يتم تأهيلة حتى يصبح قادرا على أداء العمل المطلوب

ثانيا: وظيفة التعويضات Compensations:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافأت للموارد البشرية التي تعمل في الموسسة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية عادلة وشمل هذه الأنظمة على ما يلي:[1]

- **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حيث على أساس نتائج التقييم يحد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة يتقاضاه شاغليها.
- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشمل على معايير تتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
- **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموا د البشرية كحافز من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام دائمًا ورديفا لنظام التعويض المالي المباشر.
- **نظام المزايا الوظيفية:** ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة ومن هذه الخدمات على سبيل المثال التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي...إلخ.
- **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمجدين لابد من أن نميزه م ماليا عن غيره م الأقل كفاءة.

1 عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق، ص 16.

ثالثا: تدريب الموارد البشرية Straining and development:[1]

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب بتحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

- **التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها والعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه في مستوى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها ما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف بأعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر لكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

رابعا: صيانة الموارد البشرية Maintenance of human resource:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحة طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل والمناخ المادي.

خامسا: علاقات الموارد البشرية Human Resource Realtions:

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

[1] عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق، ص16.

- **دمج الموارد البشرية:**

نشاط يتم من خلاله تصحيح برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطبية لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

- **علاقة العمل:**

يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية التي تمثل المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة في أصحاب المؤسسة بالتفاوض معهم فيها تختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

ثانيا:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسة المعاصرة حملة من التغييرات الويت تمثل تحديات يجب مواجهتها والتغلب عليها وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية المساعدة والمساهمة في مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال تفعيل دور هذه الإدارة فعملية التفعيل هذه لا تكون إلا من خلال توجيه الاهتمام لها ومنحها الأولوية وكذلك إعادة النظر في مفاهيم حول الإدارة وفي استخدامها للعنصر البشري ويمكن تلخيص هذه التحديات من:

1. التطور العلمي والتكنولوجي المضطرد، والذي أثر ويؤثر في كل مجالات حياة الموارد البشرية المهنية والخاصة، كالتطور في مجال الاتصالات الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وساعد في بروز العولمة بكل أبعادها ومنها البعد الاقتصادي.
2. المنافسة الشديد وغير المتكافئة إذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة وذات إمكانيات مادية وبشرية محدودة ومؤسسات ذات إمكانيات ضخمة.
3. تراجع دور الدولة من خلال خصخصة القطاع العام وتحرير الاقتصاد وإزالة كل الحواجز والقيود.
4. تغيير نظرة الفرد والمجتمع وذلك بفعل العوامل السابقة، فقد واكب التطور التكنولوجي والعلمي ثورة اجتماعية إنسانية شكلت موارد البشرية مجتمعات بقيم واهتمامات وطموحات ومعارف جديدة فالموارد البشري اليوم أصبح يتميز بالمؤهل العلمي العالي وبالوعي الكبير مما أكسبه قدرة على الدراسة وتحليل الأوضاع خاصة المهنية منها، وأكثر من هذا أصبح يطالب شروط عمل مرنة، فكل هذا من شأنه أن يخلق مشاكل إدارية،

وجل هذه المشاكل يتطلب من المعنيين اتباع مناهج عمل مرنة تعتمد أسلوب التشاركية أو تشجع المبادرات الفردية والجماعية، والاعتراف وتثمين القدرات والكفاءات القادرة على مواجهة وحل التحديات السابقة الذكر.

وهناك أسباب متعددة ومختلفة وهي كالتالي:

- تزايد نمو أعداد الموظفين المتخصصين.
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفاعلية.
- زيادة حجم المؤسسات وتعقد علاقات العمل.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص الأعمال اليدوية.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر دينامكية واستمرارية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات مورد من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها:

قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية ثم تنمية الموارد البشرية.

أولا: مفهوم التنمية:

إن أول من استخدم كلمة التنمية Developpement بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ستيلي Eugene stalye الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939 والتنمية عملية شاملة متكاملة يتوقف نجاحها على ما يقوم به البشر من جهد متعدد الجوانب والأشكال وقد انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية

الثانية ، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث والتي كانت قابعة تحت الاستعمار ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مطاف الدور المتطورة[1].

وفي البداية ظهر مفهوم التنمية الاقتصادية التي تركز على العوامل الاقتصادية لإحراز التنمية وهي تهدف إلى تضييف الفجوة في دخل الفرد في الدول المتقدمة والدول الفقيرة وزيادة الدخل القومي.

ولكن بعد الستينات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية حيث تأكد أنه لا يمكن الاعتماد على العوامل الاقتصادية وحدها لتحقيقها بل لابد من الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل المختلفة والمتنوعة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية[2].

وتعرف التنمية وفق التطور الحديث بأنها تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعًا في آن واحد[3].

تعريف أيضا بأنها التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها[4].

وبالرجوع إلى إعلان الحق في التنمية نجده تعريف التنمية في الفقرة الثانية من الديباجة بأنها عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة يستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم، والمقصود هنا جميع السكان في الدولة الواحدة وفي العالم بأسره وجميع الأفراد بدون تمييز بينهم[5].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإدارية، الهدف الانتقال بالمجتمع من حالة مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.

---

1 إسماعيل العربي، **التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العرب**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994، ص ص 32-33

2 Roive-Gerand**, Timist Théoriode administration, edition economisa**, paris, 1986, pp 335-340

3 محمد صادق، **إدارة التنمية وطموحات التنمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، بدون ذكر سنة،ص 20.

4 عاطف غيث، في تقديمه لكتاب نبيل السماطولي، **علم اجتماع التنمية دراسة في اجتماعيات العالم الثالث** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1974م، ص ص 70-71

5 مرسوم تنفيذي بموجب القرار 128/41المؤرخ في 4كانون الأول ديسمبر،1986 و المتضمن إعلان الحق في التنمية المعتمد من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة.

ثانيا: تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والممارسين أنه في الدول المتخلفة وحتى في الدول المتطورة ترتكز جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري.

يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أ حد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية و السلوكية، ومن ثم وسيلة تعليمية تم الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم وفلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه المبادئ العلمية الحديثة والأساليب المتطورة والمسالك المتباينة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه[1].

وتعرف بأنها تحسين وتطوير أنماط وسلوك الأفراد، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكييف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الموارد البشرية أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بالإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء موارد البشرية.

من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآملهم وبين وظائف وأهداف المؤسسة[2].

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات الموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستو ى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن[3].

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحًا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده[4].

1 أحمد منصور، **قرارات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.

2 محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 136.

3 فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 132.

4 لعلي بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية** ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 16.

وقد أشار مكتب العمل العربي لمصطلح تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يقتصر فقط على التعليم والتدريب ونوعية مشاركة الجهود في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد وثقافة الشعوب وطرق وأساليب العمل والإنتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم[1].

وهكذا نستخلص: بأن التنمية البشرية أصبحت تتسم بالشمولية والاتساع ولم تعد تقتصر فقط على جوانب الصحة والتعليم بل تم إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية والتركيز على الكفاءات والتدريب لهذه الموارد البشرية فمن إطار الدولة الواحدة أو مراعاة الظروف الداخلية لهذه الدولة إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية إلى نتجت في ظاهرة العولمة وتوحد أسواق العمل الدولية.

ثالثا: خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة:

تدعيمًا لمفهوم تنمية الموارد البشرية فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في:

أولا: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن إستراتيجية أكبر من إستراتيجية المؤسسة ضمن إطار ودور سير الموارد البشرية فيها وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة والتي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين الأداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفة ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسة في الحاضر والمستقبل الرفع من كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية بالاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف وجوده على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكييف مع التغيرات التي تحدث مع البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة للاحتواء والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تحقيق الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

1 مكتب العمل العربي، **الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية**، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة، عدد 98، 1997، ص 119

فقد أنفقت المؤسسات الأمريكية التي عدد الموارد البشرية فيها أكثر من مئة فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مجالها البعيدة الأجل[1].

ثانيا: تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات سلوكية وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية وهي مساعي حثيثة وجادة للأحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية وهي جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسين دائم ومستمر.

المطلب الثاني: أهمية أهداف تنمية الموارد البشرية

تكمن أهمية تنمية المورد البشري في مجموعة من العناصر التي يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية

يقول ستيفن سترالسر (Steaven stralser) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موارد البشرية، ولكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر اهمية فتدريب وتطوير الموارد البشرية جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم.

وإليك المكاسب الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتدريبهم وتطويرهم:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة[2].
- توفير بديل التعيين عن طريق تأهيل موارد البشرية الحاليين لتستغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة.

1 حسين يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك** ، مذكرة دكتوراه، تخصص تسير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص ص 96-97.

2 رياض بن حوشة، **تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2007، ص 39.

– المساعدة في التقليل من دورا ن العمالة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

بمعنى لتحقيق أهداف الموارد البشرية ترجمة أهداف التدريب إلى واقع علمي نتائجه وضع التنفيذ الفعلي، وعلى هذا يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول واقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل وتتمثل الأهداف التي يمكن التوصل إليها في التالي:

– إحداث تغير في طبيعة الموارد البشرية بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعداد لتطويع طبائعه لصالح المؤسسة، وأكثر قبولاً للتضحية والولاء وأكثر انعطافا نحو الخير والتسامح[1].

– إحداث تغيير في سلوكه وتصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمؤسسة.

– تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطاءه من ولاء ووقت وجهد للمؤسسة لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كالترقية وزيادة في الأجر.

– مواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة بفاعلية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو وجود المنافسة.

– المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية.

– معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل أو معدل دورا ن أو كثرة الشكاوي والتعاويهات.

المطلب الثالث: مقومات تنمية الموارد البشرية:[2]

تقوم التنمية البشرية على مجموعة من المقومات ترتكز عليها وتعتبر من العوامل الجوهرية التي لابد من إحداثها، إذ لا يمكن أن تتحقق التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، فقدت مقومات التنمية، وكان عند أفراد الاستيعاب الكامل للتغييرات التي تحدث في المجتمع مع الملاحظات أن الكثير من الكتـاب قد اختلفوا فيما بينهم

1 مشرف فريد نصير، **كيف ننجح في إدارة فريق العمل**، دار الكتب العلمية لنشر والتوزيع، دون ذكر بلد النشر ، 2001، ص 91.

2 2 فرطاس زوليخة حنان، **دور تأهيل أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة البليدة، 2012، ص ص 24-25.

بصدد المقومات فالبعض يرى أنها تتوقف على النمو السكاني والموارد الطبيعية وتراكم رأس المال وتزايد حجم الإنتاج وتخصصه والتقدم التكنولوجي.

ولكن يرى بعض الباحثين أن مقومات تنمية الموارد البشرية تتمثل في الهيكل الرئيسي للمجتمع أي وسائل البيئة الطبيعية ووسائل التعلم.

ومنه تنقسم مقومات التنمية إلى قسمين المتمثلة في مقومات مادية ومقومات غير مادية.

1. مقومات مادية:

تعتبر المقومات المادية هي الأساس الجوهري وهي حجر الزاوية التي تقوم عليها التنمية ولا يمكن إحداث التنمية، دون وجودها على اختلاف بين الكتاب في ذلك، وهذه المقومات متعددة ومتنوعة ومن أبرزها توفر الموارد الطبيعية وتراكم رأس المال، وضرورة التخطيط للتنمية وغيرها.

أ. توافرالموراد الطبيعية:

اختلاف الآراء حول العلاقة بين الموارد الطبيعية والتنمية ومدى أهمية هذا المقوم من عدمه في تحقيق التنمية وبالرغم من أهمية هذا المقوم إلا أن البعض يعتبر غير ذي أهمية كبيرة في أحداث التنمية ويستدلون عن ذلك بأن كثير من الدول المختلفة رغم امتلاكها الكم الهائل من الموارد الطبيعية إلا أنها مازالت تعاني من التخلف ومشاكله.

بينما بعض الدول المتقدمة لا تملك منه شيئًا يذكر في الواقع أن أغلبية الدول المتخلفة رغم الموارد الطبيعية اللازمة لإحداث التنمية بها ونجاحها في تصديرها للخارج إلا أنها ينقصها عامل، يجب أن يتواجد مع الموارد الطبيعية وهي قوى حديثة الإنتاج وأن تتطور معها نوعية السكان ومهاراتهم وأن يوجد كمية مناسبة من رأس المال والتنظيم والتكنولوجيا وأن توجد النظم والقواعد الاجتماعية التي تسهل تحقيق التنمية.

ب. رأس المال:

يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية وإجراء التحولات الجذرية المطلوبة والمقصود برأس المال: الأموال التي يتم ادخارها بقصد إعادة استخدامها مرة أخرى ومن بين أوجه الاستخدام العيني المتمثل

في المعدات والمباني والآلات التي يحوزها المجتمع إذ لا قيمة لرأس المال النقدي ما لم يتحول إلى أصل منتج للسلع والخدمات.

ج. ضرورة التخطيط للتنمية:

يثير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية في عيوب تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عفوية بل لابد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة علمية وموضوعية مدروسة ومتابعتها وإزالة العقبات التي تقف في طريق التنمية مثل قلة المدخرات، وعدم وجود رأس المال اللازم لعمليات التنمية[1].

2. المقومات غير المادية:

لا تقتصر التنمية على المقومات المادية فقط لاحتوائها بل يوجد إلى جوارها مقومات لا تقل عنها أهمية ألا وهي المقومات غير المادية، والتي تتمثل في إحساس الأفراد وإدراكهم لأهمية تنمية الموارد البشرية، وأن يكون هناك المنظم لعملية التنمية وإلى جوار ذلك مزيد من التكنولوجيا التي تساعد على مواكبة التقدم العلمي، ومن هنا يتم تناول هذه المقومات كلا منها في نقطة مستقلة على النحو التالي:[2]

أ. إحساس الفرد بالحاجة الى النمو أو إثبات الذات:

الإدراك لأهمية التنمية تعتبر السلبية الناجمة في جهل الشعوب بمدى أهمية العقبات التي تواجه عملية التنمية والقائمين عليها في جميع القطاعات، وجميع المشاريع التي تقوم الدولة بإنشائها وإنفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيم إلا إذا وعت الشعوب بقيمة هذه المشاريع وبالتالي يجب عليهم أن يشاركوا في المحافظة عليها واستغلالها، استغلالا حسنا وإلا لن تتحقق لتلك المشروعات النجاح ما لم يقف الأفراد إلى جوار الدولة والمشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية هي ضعف استجابة المجتمعات لعملية التنمية.

أن عدم التنمية قد لا ترجع إلى قلة الموارد، وإنما إلى أنماط وعادات والتقاليد التقليدية يط بقها الناس في حياتهم ولا يريدون الخروج منها، وبالتالي لتتحقق التنمية ومقومات الملائمة.

1 فرطاس زوليخة حنان، مرجع سابق ،ص26.

[2]فرطاس زوليخة حنان، مرجع سابق، ص27.

ب. سكان تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأنه بدون العنصر البشري بالعدد الكافي والنوعية الملائمة القادرة على النمو في عملية التنمية لا يمكن تحقيق التنمية فالإنسان المبتكر والمخترع والمنفذ لكل عمليات التنمية لا غرابة أن تهتم دول العالم لأن المؤسسات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية، وأن تصدر القرارات الدولية في الأمم المتحدة وغيرها من القرارات اللازمة لذلك. وتتعدد اوجه العلاقة بين العنصر البشري وعملية التنمية فهناك عدد من المحددات الهامة التي تربط بين الاثنين مثل : حجم السكان ومعدل نمو السكان، ومدى توافر فرعي العمل والبطالة، وحجم استيعاب التعليم ومستواه وتوافر التدريب بأنواعه المختلفة وتعليم المرأة والظروف والمستويات الصحية للسكان، ومستويات الأجور السائدة.

3. استخدام التكنولوجيا الحديثة والملائمة:

يربط البعض بين التنمية واستيراد أحداث نظم التكنولوجيا المتقدمة على أساس أن ذلك مواكب للتقدم العلمي وأنه من مقومات التنمية وهذا الرأي يع رقد على أن التكنولوجيا إنما هي إنتاج اجتماعي وأن وجود تكنولوجيا معينة لدى دولة لا يستلزم بالطبع ملائمة تلك التكنولوجيا لدولة أخرى، فإن ما يصلح لدولة ما قد لا يصلح لدولة أخرى نظرا لعدة صعوبات يجب أن تجد حلاً منها ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة وعدم قدرة العقول على استيعابها.

إضافة إلى عدم وجود السيولة الكافية لاستيراد تلك التكنولوجيا إلى غير ذلك من المشاكل التي يجب على صانعي التنمية من أن يجدوا له حلولا قبل استيراد التكنولوجيا الحديثة.

المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها:[1]

لقد وجدت المؤسسات في عمليات التنمية وسيلة فعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الجودة العالية، لهذا ينظر لعملية التنمية على أنها عملية إستراتيجية أكبر من إستراتيجية المؤسسة ضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها:

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 371.

المطلب الأول: سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة سياسات وإستراتيجيات نذكر منها:

أ. إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسة الحية السابقة، كما يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستقدام تلك الخيرات والعمل على توطينها داخل المؤسسة أي أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، إعادة صيانة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الاستفادة من الخيرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد ومن ثم فإن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي وسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي.

أ-1عناصر التعلم التنظيمي

تتلخص عناصر التعلم التنظيمي في مايلي:

- عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
- إمكانيات تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة[1].
- تنمية قدرات تنظيمية على المدى الطويل.

ب. سياسات التقييم:

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية إذ تحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة مورد بشري في أدائه لعمله [وهو الهدف الأساسي الذي من أجله تم توظيفه في المقام الأول] ومن ثم تكون

1 علي السلمي، مرجع سابق 372.

سياسة التقييم عاملا مهما في حسن توجيه في السياسات، ومن المشاهد أن أساليب التقييم في حاجة إلى دراسة مستمرة وتطوير تستهدف ضبط النتائج وإعلاء الناحية الموضوعية وإبعاد العنصر الشخصي إلى أدنى حد ممكن.

ج. إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

تتجه إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية إلى تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك ان تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل مع كل موقف بما يناسبه، كل ذلك بغرض إحداث تأثير إيجابي في موارد البشرية حتى يرتفع مستوى أدائهم لتحق ق المؤسسة أهدافها، كم أن تطوير وتنمية القيادات الإدارية من الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة.

وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية تتأكد الأمور التالية:

- إدراك القادة لإستراتيجيات المؤسسة وسياسات والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- فهم واستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- إدراك المنهجية الجديدة للإدراك الموارد البشرية الإستراتيجية واستيعاب متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وفي المناخ المحيط بها واستيعاب معاينتها بالنسبة لخطط وبرامج المؤسسة وفرص تحقيقها[1].
- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتحديد في المؤسسة.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة في داخل المؤسسة وخارجها وتسيير فرص التعلم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم[2].

1 علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 376- 377.

- وتمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة نظرا لما تكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المؤسسة معرضة لفقد القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسريب المختلفة وخاص السحب بمعرفة المنافسين، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

د. سياسة تأهيل الموارد البشرية:

- التأهيل هو جزء من إستراتيجية تدريب وتنمية المورد البشرية التي تتوجب على جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها تتبناها لما له من أهمية في هذه الإستراتيجية.
- تخفيض معدل دوران العمل لدى العاملين الجدد ذلك ما يحدثه التأهيل من رضا نفسي وراحة لديهم في رفع وتيرة أدائهم وانسجامهم في العمل.
- تضمن المؤسسة من خلال التأهيل وصول معلومات صحيحة ودقيقة لمواردها البشرية عن وظائفها والمزايا الوظيفية.
- تشعر الموارد البشرية من خلال تأهيلها بأنها ليست غريبة عن المؤسسة بل هي عنصر في فريق عمل مرغوب وهم أعضاء فاعلين منذ البداية.
- تحقيق التأهيل عن كامل الرؤساء المباشرين عبئ تأهيل مرؤوسيهم الجدد وتفرغهم لأعمالهم الأساسية.[1]

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية [2]

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية وهي:

أ. المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:

تتحمل تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فـإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أوتقدمًا في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل

[1] عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق، ص487-489.

[2] مانع صبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (حالة عينة من الجامعات الجزائرية)**، مذكرة دكتوراه ،تخصص إدارة أعمال،علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 55.

المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح وتزدهر فيها ، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام فتحقيق خطة العمل من قبل الإدارة من الأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.

ب. مسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضًا التمتع بفرص التعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكاملة.

هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة مختصة تهتم بـ:

- تشجيع وتدعيم و اكتساب مهارات المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفة بشكل جيد.
- مراجعة أهدف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج.

ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث نحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار المورد البشري واستناد المهام له.
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء[1].
- الكشف على الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.
- التدريب أثناء العمل.
- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج. المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من

1 مانع صبريقة، مرجع سابق،ص56.

خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة.

د. المسؤوليات على مستوى المورد البشري:

لابد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية أي يحمل على عاتقه مسؤولية النمو بمستواه العلمي للتمكن من اتباع احتياجاته وظيفته الحالية أو المستقبلية في إطار مساره الوظيفي وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها، وتوجهاتها لابد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية بذاته ا، فالإدارة العليا ،فالإشرافية، فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته كما يضمن أداء جيد لدورة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية ومتطلباتها

هناك عدة أسباب تحتم على المؤسسات تنمية مواردها البشرية من أجل رفع مستوى أدائهم وجعلها قادرة على الإبداع والتجديد، ولكي تقوم المؤسسة بعملية التنمية ناجحة يجب توفر جملة من الإجراءات والظروف.

أولا: الأسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية:

إبراز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:[1]

-توجيه الموارد البشرية الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

-تهيئة الموارد البشرية لتبوأ الوظائف المستقبلية، أو تحضرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار مساحات التنافسية.

[1] مانع صبريق، مرجع سابق، ص59.

-تدريب الموارد البشرية على أفضل الطرق التي تخدم اتباع وسعادة الزبائن ت تعاوب مع توقعاتهم وحاجاتهم إلى أقصى الحدود الممكنة.

- التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى مبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية وذلك بهدف استفادة بقدر الإمكان من حيثيات هذا التنوع والتعدد الثقافي، التي من أبرزها التفوق التنافسي وسهولة دخول المؤسسات من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق.
- شيخوخة الموارد البشرية العاملة التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التدريب عون هذه الأخيرة يساعد الموارد البشرية التي بلغوا سنا متقدمة من التسلح محددا بمهارات وقدرات ومعارف تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والتطور المهني[1].

ثانيا: متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية من قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية كذلك إستراتيجية ملائمة لإنجاز الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

1) تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلائم بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
2) توفير الموارد البشرية والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

أ) **مستوى الإدارة العليا:** وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية أساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.
- التزام كافي بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.
- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

ب) مستوى الوحدة أو القسم:

يتم في هذا المستوى العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات التنمية لموارد البشرية، حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الأقرب

1 حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 237-238.

إلى ملاحظة السلوك العقلي والأقدر على كشف إمكانات الموارد البشرية ومشكلاته وبالتالي القدر ة على تحديد احتياجاته التدريبية.

ج) مستوى العمليات: [1]

يعني هذا المستوى جمع المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية وخبرة فنية في الوظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3) إدارة الموارد البشرية فعالة وإنجاز الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا ما يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
4) الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من مستويات الإستراتيجي (الإداري) العمليات ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
5) رؤية مستقبلية وثقافة لتنمية الموارد البشرية بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية في أهمية الموارد البشرية للمؤسسة، ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية، القيم لها بتأثير مباشر واضحة الخصائص، المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة، والرؤية المستقبلية والأهداف.

هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية إلى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرير بوضوح الهدف من التنمية في المؤسسة.

خطط و إستراتيجيات التنمية وتوجد ثلاث إستراتجيات لتحقيق أهداف وهي كمايلي:

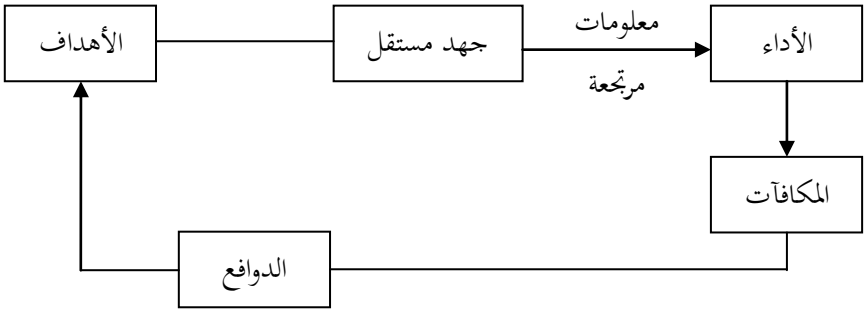
-**الإستراتيجية الأولى (معرفية):** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل: الكتب، أقلام، برامج التدريب، وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في تجاه واحد أو اتجاهين.

-**الإستراتيجة الثانية (سلوكية):** تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

[1] محمد سمير أحمد ، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 80

-**الإستراتيجية الثالثة (البيئة):** والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للموارد البشرية مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق والعملية الإنسانية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة يمكن توضيحها بدورة النجاح السيكولوجية كما توضح الشكل الثاني:

شكل (1-2) دورة النجاح السيكولوجية



المصدر:محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، ، الأردن،2009،ص83

من خلال الشكل أعلاه رقم (1_2)نلاحظ أن دورة النجاح السيكولوجية وهي عملية النمو يعمل المورد البشري من أجل التحدي للوصول إلى الهدف من خ لال جهد مثقل إدراك المعرفة بالمعلومات المرتجعة، بأن أدائه على مستوى عالي، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (النفع، المعرفة، الترقية...إلخ) وتلعب المكافأة دورًا هامًا وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط والإستراتيجيات، بأن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، شانها في ذلك المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية، وخطط نجاحها على مستوى كل الوحدة القسم الإداري/ الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تطرقنا إلى أن تنمية الموارد البشري في المؤسسة، والتي تهدف إلى تطوير قدرات وطاقات الموارد البشرية وصولا إلى نوعيات خاصة من الموارد البشرية ليكونوا من خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة التي تريد الوصول إليها.

كما تعمل على زيادة معرفة ومهارة وخبرة المورد البشري، وكذلك توسيع مدركاته العقلية والعملية وتطويرها والتحكم في مختلف الجوانب التي تمس مجال عملهم.

لذلك لابد أن تتسم عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بالشمولية والاتساع وتشمل كل جوانب العمل للوصول إلى الغايات المرجوة فمن هنا تظهر العملية التدريبية كأحد العناصر التي تساهم في تنمية الموارد البشرية في الأعمال التي يقوم بها المورد البشري في المؤسسة.

الفصل الثاني:

تحليل دور نظام التدريب

في تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات العصرية ب اعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها ، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات ، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات.

ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب نجده في المنظور الذي أصبح يرى بعض تغييرات لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية الى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية وعليه قمنا بتقسيم خطة الفصل الى ثلاثة أجزاء متمثلة في المباحث التالية :

المبحث الاول : الإطار النظري لتدريب

المبحث الثاني : مضمون عملية التدريب

المبحث الثالث : علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول :الإيطار النظري لتدريب

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد البشرية ، وأكثر الإستراتجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء حيث أن معظم المؤسسات تخصص لها غالبية إستثماراتها في مجال إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم التدريب وأهميته

لإعتبار التدريب أحد الأنشطة الأساسية التي تعتم د عليها المؤسسة في تأهيل العنصر البشري تجدر الاشارة الى بعض المفاهيم الذي تناولناها.

أولا : مفهوم التدريب :

- يقصد بالتدريب هونشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم [1]
- يعرف ايضا : بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته ، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المؤسسة [2].
- كما يعرف فليبو (B.flippo) في كتابه مبادئ إدارة الافراد بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين [3] .
- التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم و أرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول [4] .

1-صلاح الدين عبد الباقي ، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الحديثة للنشر،الاسكندرية ،مصر ،2006 ،ص88.

2- مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة العمليةالتدريبية النظرية والتطبيق** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر،2008، ص 58.

3- edwin B.Flippo .**personnel management 4 th New Yourk** . USA .morawhill companyinc.1976.p3.

4- حبيب الصحاف ، **معجم مصطلحات الموارد البشرية** ، دار الجامعية للنشر،الاسكندرية،مصر،2002 ،ص 51.

- التدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والإتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة [1] كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى أخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا .

فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم .

بعد إستعراض التعارف أعلاه نستخلص: أن التدريب هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى إستدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العامل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل أما بالنسبة للمؤسسة فتنحصر أهدافها في زيادة الانتاج مما يحقق لها ميزة تنافسية [2] .

ثانيا : أهمية التدريب

تتلخص أهمية التدريب في النقاط التالية :

1 -يهدف التدريب الى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة .

2 -يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الانتاج لأنه يؤدي الى التخلص من الأخطاء والقلق والفاقد والمعيب .

3 -يساهم في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات المختلفة في البيئة .

4 -يساهم في بناء قاعدة فاعلية للإتصالات والإستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين المورد البشري ومن بينهم الإدارة [3].

5 -إعداد موارد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة [4] .

1- رأفت عبد الفتاح ، **سيكولوجية التدريبية وتنمية الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي ، نصر ،القاهرة ، مصر،2001، ص81.

2- شويخ محمد ،**مقومات وشروط القيادة الإدارية (حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**،مذكرة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة ،2001،ص 56.

3- سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2006،ص 186.

4- بوعريوة الربيع ، **تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة** ، مذكرةماجستير، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس ،2008 ،ص 9.

6 -مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل [1].

7 -يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ، وبذلك يرتفع المورد البشري عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف .

8 -زيادة الإنتاجية وا لأداء التنظيمي : إذ أن إكتساب المورد البشري لمهارات والمعارف اللازمة للأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج .

المطلب الثاني : أهداف التدريب ومبادئه

التدريب نشاط لرفع مهارات المورد البشري وله عدة أهداف ومبادئ تتمثل فيما يلي :

أولا : أهداف التدريب

يهدف التدريب على إختلاف أنماطه الى تحقيق الأهداف تبعا لمستوى المدربين وعدد البرامج التدريبية ومحتواها ويمكننا إيجاز هذه الاهداف كما يلي :

1 -تنمية المعارف ،أي تنمية معرفةالمتدربين ، ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة [2].

2 -تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الإستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة أو المجتمع .

3 -تمكين الفرد والمؤسسة من تشخيص الثغرات و أوجه القصور السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية ، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم إكتشافها بمرور الزمن وعندها لابد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها [3] .

4 -تحسين إستغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة تعميق إستعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات وإدماجها .

5 -يمكن المورد البشري والمؤسسات من إعادة تاهيل بعض الموارد البشرية المتاحة والفائضة ووضعها في تخصصات مختلفة وهوما يسمى " بالتدريب التحويلي " [4] .

1- بوعريوة الربيع ،مرجع سابق ، ص 9.

2-عمار بن عيشي ،**دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب** ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم تجارية ،جامعة المسيلة ، 2006 ، ص 66.

3- محمد احمد عبد النبي ، **إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الاولى ، زمن ناشرون وموزعون، عمان، الاردن 2010،ص 231.

4- نعمان بن عيشي ، **إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد** ، الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن ، 2012،ص92.

6 -العمل الجماعي وتعميق القيم الجماعية ، مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المؤسسة وفعاليتها [1].

ثانيا : مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية ، و يمكن إيجازها فيما يلي [2]:

1 -الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة .

2 -المنطق : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان من حيث الكم والكيف والتكلفة .

3 -الشمول : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية والقيم والاتجاهات والمعارف والمهارات ، كما يجب أن يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المنطقة ليشمل جميع فئات المورد البشري .

4 -الاستمرارية : وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي مؤسسةأ ن يضعوا إستراتجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة ، وخاصة في أساليب العمل و أدواته ، وفي الأفكار والمعلومات المتمثلة بذلك ، حتى يساعد مورد البشري على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات ، وبهذا ف إنه يتوقع أن تبد أ العمليات التدريبية للمورد البشري مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة ، ومرحلة مرحلة بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغييرات

5 – التدرجية والواقعية : يجب أن يبد أ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة الى أكثر تعقيدا وهكذا تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب أنه لا يمكن تعلم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة .

1- عبد المعطي عساف ،**التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات** ، بدون طبعة،دار زهران للتوزيع والنشر ،عمان ،الأردن ،بدون سنةً ص ص47-48.

2-عبد المعطى عساف ،مرجع سابق،ص ص53- 54

5 **مرونة التدريب** : يجب أن يتطور نظام التدريبي وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المتدربين على إستعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبي .

المطلب الثالث : أنواع التدريب وأساليبه

هناك أساليب عدة لتدريب فإضافة لهذه أساليب توجد أنواع لتدريب تتمثل فيمايلي:

أولا : أنواع التدريب

مهما كانت ا لأقدمية التي يتمتع بها المورد البشري في المؤسسة ، فانه بإمكانهم الإستفادة من الدورات التدريبية التي تقيمها وهوما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم أو سد نقص من جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية ، ومن بين الأنواع التي يجب على المؤسسة أن تركز عليها في عملية التدريب نذكر ما يلي [1]:

1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف الى عدة أقسام وذلك على الشكل التالي :

1 -**توجيه الموظف الجديد** : يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه و إتجاهاته المختلفة [2] .

2 -**التدريب أثناء العمل** : ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على آلة نفسها ومن المشرف عليها ، ويعاب على

1- أحمد ماهر ، ، مرجع سابق ،ص ص 323- 324.

2- حسن أحمد الطعاني ، **التدريب الإداري المعاصر** ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، ، 2007 ، ص 41.

هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به [1] .

3 –التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف ومهارات المورد على الأخص حينما يكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك ، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور وحفظ المستندات .

4 –التدريب بغرض الترقية والنقل : وتعني الترقية والنقل أن يكون هناك إحتمال كبير وإختلاف المهارات والمعرفة الحالية للفرد ، وذلك في المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي هو فيها أو التي ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدرب عليه ، هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

2 – أنواع التدريب حسب الوظائف :

يمكن تقسيم التدريب حسب الوظائف الى الأنواع التالية :

1 –التدريب التخصصي : ويشمل التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة معينة أو عمل متخصص مثال ذلك الوظائف الأطباء والمهندسين وغيرها من الوظائف ويهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بنية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل [2] .

2 –**التدريب الإداري :** ويقصد به التدريب على الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات ومحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال .

3 –**التدريب المهني :** وهوما يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية ، مثال ذلك أعمال اللحام والبناء والنجارة وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة المهنة ومراكز التدريب المهنية التي يمكن إلحاق بها التدريب على بعض المهن . [3]

1- سيد محمد حاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية** ، حقوق النشر محفوظة للمؤلف ، 2008 ، 2009، ص 336.

2- لؤي لطيف بطرس سكر ، **دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي** ، مجلة إدارية واقتصادية العدد 71، بغداد ، العراق ، 2008 ص 161.

3- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص ص 220-225 .

3- **أنواع التدريب حسب المكان** : يقسم التدريب حسب المكان الى قسمين إثنين هما :

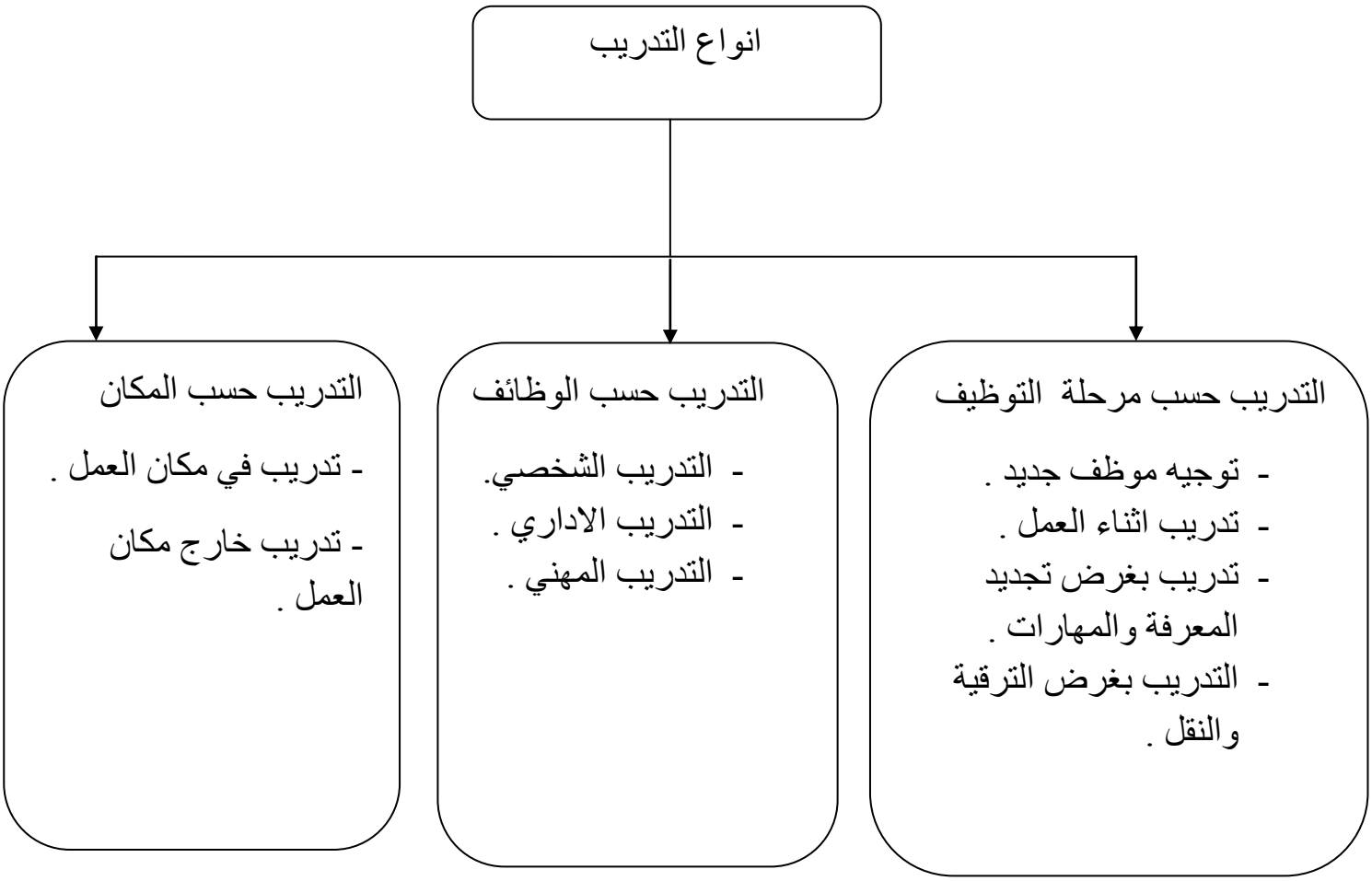
1 -**التدريب في مكان العمل** : يعتبر التدريب أثناء العمل أوسع طرق التدريب إنتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك الى بساطته و لإعتقاد أنه قليل التكلفة وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صور وأشكال مختلفة.1

- **التدريب عن طريق الرئيس مباشر** : تلقى هذه الطريقة عبئ التدريب على عاتق الرئيس المباشر المشرف أو رئيس العمال بإعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية .
- **التدريب عن طريق العامل القديم** : لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن طريقة السابقة وقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى من لهم الخبرة الطويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة الى جانب توفر القدرة لديهم كعاملين يخدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والتطبيق .

2 -**التدريب خارج مكان العمل** : يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في التدريب في المؤسسة إن وجد أو في مركز تدريب خارج المؤسسة ، وعادة ما يعطي للأفراد خلال فترة التدريب في الدوام الرسمي .[1]

1 – محمد سعيد أنور سلطان، **مبادئ الإدارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية،مصر ،2003،ص 196.

الشكل رقم (2–1) أنواع التدريب في المؤسسة



المصدر : محمد سعيد ، نور سلطان ، مبادئ الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،مصر،2003 ص197 .

ثانيا : أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التي يمكن إستخدامها في مجال التدريب وفيما يأتي سنعرض عدد منها والاكثر شيوعا في الإستعمال و هي :

أسلوب المحاضرة : يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية تعلم و إخبار وبمعنى أخر فهو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لجموعة ما .

وقد يتبع هذا الحديث نقاشا أو قد لا يتبعه ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه الذي يجب أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى اليها المحاضرة ، ومن مساوئ هذا الأسلوب أنه لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر .

- **أسلوب التطبيق العملي :**

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما لمجموعة من الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه وقدراته على إستعاب عدد كبير من المتدربين ، ويصلح إستخدام هذا الأسلوب لتدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون الى مهاراتهم اليدوية أو إستخدام آلات ومعدات [1].

- **أسلوب الدراسة الحالات :**

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع حل وتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرب من ناحية أخرى ومن مزاياه أنه يوفر قدر عال من المشاركة، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار ، ووضع البدائل للمفاضلة بينهما ، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض العيوب مثل : أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بما كان خلال فترة زمنية قصيرة، كما قد يتطلب الوصول الى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الاحيان .

- **أسلوب النقاش المخطط :**

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام مجموعة لتبادل الأراء والإشتراك في المناقشة ، ويستهدف هذا الأسلوب إكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة

1- محمد نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** و **إدارة الافراد** ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص ص 240-241.

وإستخلاص نتائج محددة بشأنها، وهذا الأسلوب كغيره من الأساليب له مساوئ إذ أنه يتطلب مهارات في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتا طويلا .

ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالا مختلفة منها :

- ✓ **المؤتمرات والندوات .**

أسلوب تمثل الادوار: يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية و إشتراك المتدرب كطرف مباشر فيما يواجه صراعا وتناقضا معينا ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا .

ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدى رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين .[1]

وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الأخرين ، لذلك ف إن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة ، يضاف الى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على أرائه ونقلها الى أذهان الأخرين ، الى جانب قدرته على التغيير الصحيح عن نفسه .

- ✓ **أسلوب المباريات الادارية :**

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين الى مجموعتين فقط يتراوح عدد كل مجموعة من 5 الى 7 متدربين تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما وثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقويم كل مجموعة بدورها بتوزيع الإختصاصات والأعمال بين أعضائها ،وتقرر بنفسها أهدافا وسياسات يسترشد بها في إتخاذ القرارات .[2]

1- قدور علي ،**أثر التكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشاة الاقتصادية،** مذكرة ماجستير ، قسم علم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2012، ص 20 .

2- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ،ص 242 .

- ✓ **أسلوب تدريب الحساسية** : وفقا لهذا الأسلوب التدريبي فإن المتدربين يقومون تحت إشراف إخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الأخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار.

وبالإضافة الى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدودا الى أقصى حد ، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه ، على أن يتم تسجيل ما يدور وما يعاد لإستماع إليه ليتحقق الفرد من إتجاهاته نحد الأخرين وإتجاهاتهم نحوه .[1]

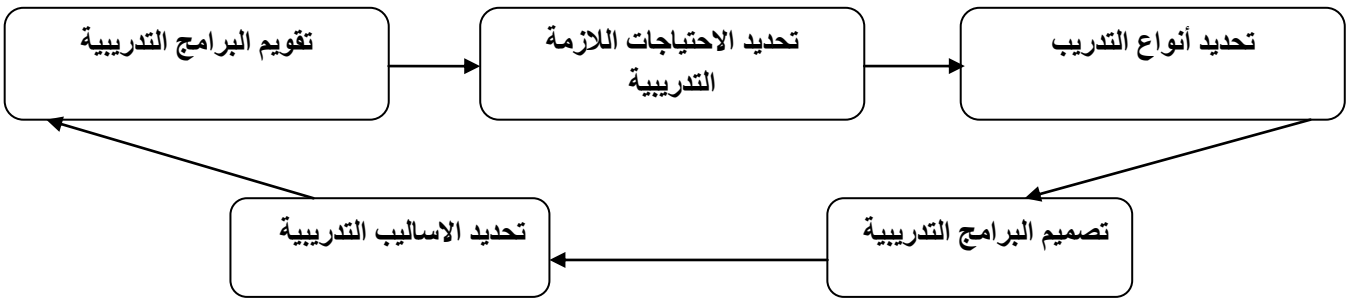
المبحث الثاني : مضمون عملية التدريب

تتكون العملية التدريبية من أربعة عناصر أساسية وهي تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذ هذا البرنامج وتقييم عملية التدريب ، حيث تعمل عملية على تمنية وتطوير المورد البشري وذلك حسب إمكانية المؤسسة وهي مهمة تعكس مدى إهتمام المؤسسة الذي يعتبر العمود الفقري له وفيما يلي شرح مفصل لهذه بالعناصر .

المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الإحتياجات التدريبية هي الخطوة الاساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (2-2) مخطط يمثل عملية التدريبية



المصدر : نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 2010 ، ص 278 .

1- محمد بلال إسماعيل ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية الجديدة للشعر، الإسكندرية ، 2004 ، ص 152.

نلاحظ من خلال الشكل (2-2) أعلاه أن عملية التدريب تمر بمجموعة من المراحل الأساسية وذلك من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية و تحديد نوع التدريب الذي يناسب هذه المرحلة و ذلك بوضع تصميم للبرامج التدريب وتحديد الأسلوب المناسب لذلك وبعد هذا تأتي مرحلة التقويم هذا البرنامج لتأكد من أنه حقق الهدف المرجو منه

- وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات و إتجاهات الأفراد ، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج. [1]

- **تعرف الإحتياجات التدريبية** : التدريب ليس عمل عشوائي يقوم بمجرد الرغبة ، بل هو عبارة عن عمل منظم يسمح بتعديل أفضل للكفاءات المتاحة وذلك وفق شروط العمل والجهود المبذولة في إطار مناسب للوظائف ، وعليه يجب أن يتم تشخيص دقيق لمجموع الفروقات الدقيقة في الأداء الذي يقوم بتعطيل العمل ، وذلك قبل أن يتم وضع المقاييس التي سوف تبنى عليها العملية التدريبية .

ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر سبب وجود قصور معين في الأداء ، والتي يمكن التعبير عنها في العلاقة التالية [2]:

القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي .

من هذه الطريقة نجد أن الإحتياجات التدريبية تتمثل في جانبين :

- **جانب القوة** : وتتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكتسابها للمتدرب .
- **جانب القصور أو الضعف** : ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها و إستبدالها بخصائص ووصفات مرغوبة عن طريق التدريب .

وبصفة عامة تركز خطوة تحديد الإحتياجات على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها، وإكتسابهم القدرات والمهارات اللازمة للممارسة أعمالهم بكفاءة .

1 –صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص 229.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق ،ص ص 326- 330.

يعرف أيضا : هي مجموع التغيرات والتطورات والمطلوبة إحداثها في المعلومات ومهارات و إتجاهات الموارد البشرية بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. [1]

يعرف أيضا : إن الإحتياجات التدريبية تعبر عن المورد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة أو تحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسوؤل التدريب والرؤساء أو المدربين بالمؤسسة ويمكن بلورة الإحتياجات كالأتي :

- إحتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض المورد البشري .
- إحتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض المورد البشري .
- إحتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض المورد البشري، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم .[2]

التعريف الشامل :

الإحتياجات التدريبية هي طريقة علمية ودقيقة تمثل نقطة البداية الأساسية للحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء والإرتقاء بالمعلومات والمهارات وتحسين الإتجاهات .

إن تحديد الإحتياجات التدريبية يجعل الأنشطة التدريبية هادفة وذات معنى ، تعود على المؤسسة والمتدربين بالفائدة من خلال توفير الجهد والمال ليجعل من النشاط التدريبي نشاطا واقعيا وتجنب خلق مشكلات جديدة .[3]

ثانيا : أنواع الإحتياجات التدريبية

الإحتياجات التعليمية : وتوجه أساسا الى المعارف والاتجاهات .

التدريب : ويوجه أساسا الى المهارات .

1- محمد الصيرفي ، **إدارة الموارد البشرية**،الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،2006،ص 172.
2- محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة** "، دار الفتح للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 264 .
3- حسن أحمد الطعاني ، مرجع سابق ،ص 164.

التنمية : وهي المستهدفة عند توفير الخبرات الجديدة .[1]

بناءا على ما سبق يتضح أن المؤسسة من الضروري أن تقوم بمسح أولي لإحتياجات التدريب و أن تكون هذه الإحتياجات شاملة لكل مستويات الإدارة على النحو التالي :

- **إحتياجات التدريب ع لى مستوى المؤسسة:** والمقصود بها تحديد مراكز الضعف في الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة الى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية ومجالاتها .
- **إحتياجات التدريب على مستوى الوظيفة** : ونعني تقدير الاحتياجات الوظيفة أو المهنية من حيث المهارات.
- **احتياجات التدريب على مستوى المورد:**

وتشير الى دراسة الإحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل .[2]

المطلب الثاني : تصميم البرنامج التدريبي

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

أ– تحديد أهداف البرنامج : في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي حيث أصبح هذه أسس تحدد الأهداف التدريبية وهي: [3]

-هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشرك هذه الوظائف في الحاجة اليها ؟

-ما مدى درجة صعوبة المعلومات او المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه ؟

-ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة ؟

-ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات ؟

1- فايزة خاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص 96.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،دون ذكر البلد،2007،ص201.

3- محمد الصرفي ، مرجع سابق ،ص 185.

-ما هي درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة ؟

-ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟

-ما هي الفترة الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي إكتسبها ؟

-ما هي قدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة ؟

- ما مدى الحاجة الى متابعة التدريب وما هو المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب ؟

ب– تحديد المادة التدريبية : يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات والمفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتدربين كما يجب مراعاة المنظر الخارجي .[1]

والإستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب مع الوحدات التدريبية .

أما عن حجم التفصيلات الواجبة في عرض موضوعات البرنامج التدريبي فان ذلك يتوقف على :

1 – المستوى الوظيفي .

2- المستوى العلمي .

3- درجة التخصص الوظيفي .

4-متطلبات الوظيفة الحالية .

5-نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبي .

هذا مع ملاحظة تلك الموضوعات النقاط التالية :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمؤسسة وسياستها الداخلية والخارجية .

1- شاويش مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق والتوزيع ، عمان الأردن، 1996 ، ص 238 .

- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها والتي تتناسب مع ظروف المؤسسة.
- أنماط السلوك الواجب إكتسابها وتلك الأنماط التي يجب البعد عنها .

وبصفة عامة فانه يجب أن تتوافر المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي وفق الشروط التالية :

1 -أن تثير رغبة المتدرب والمعرفة .
2 -تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون
3 -تقسيم المادة التعليمية الى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك .
4 -أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في المؤسسات.

ج – إختيار الوسائل التدريبية :

يقصد بالوسيلة التدريبية ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي ، أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل العملية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية .

وتتنوع هذه الوسائل ابتداءا من إختيار الوسيلة المناسبة الذي يتوقف على عدة إعتبارات منها :

- الإعتبارات العلمية المتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج .
- الإعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن الكثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها .

د– مدة البرنامج التدريبي :

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لأخر طبقا لإعتبارات متعددة منها :

- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي تعالجها والمهارات التي يراد إكتسابها للمتدربين .
- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب الاخرى .

هـ- تحديد مكان التدريب :

يختلف هذا المكان بلختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها ، أي أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب .

و- إختيار المتدربين:

لكي تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلابد لمصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في إعتبار نقطتين أساسيتين .[1]

الأساليب التي يتم إختيار المتدربين بموجبها وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشحات الخارجية أو الإمتحانات أو المقابلات الشخصية .

1 جالنسبة لشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه تتمثل فيما يلي :

- أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى أن أدى ذلك الى التضحية بالجهد والمال .
- ان يكون المتدرب لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون شاعرا بحاجته الشديدة اليها .
- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي .
- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي .

2 -أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

ز – إختيار المدربين :

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ، حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات الى المتدربين كما أنه عامل يهدف الى التغيير الأخرين عن طريق تغيير إتجاهاتهم ومعلوماتهم .

1- مدحت محمد ابو النصر ، **إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق** ، دار الفجر للنشر التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2008 ،ص ص 188 – 189 .

هناك أربعة انواع من المتدربين وهم :

- **المدرب المحاضر** : وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها .
- **المدرب القائد** : وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد خلال قيادية مؤتمر أو ندوة أو مناقشة .
- **المدرب التطبيقي** : وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العملية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية .
- **المدرب النفسي** : وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك . [1]

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم فعالية برنامج تدريب

هما أخر مراحل العملية التدريبية ومنها تنكشف فعالية المراحل السابقة ، حيث سيتم التطرق لهذه المراحل بداية من التنفيذ وصولا لتقييم الفعالية .

أولا : مرحلة تنفيذ برنامج التدريب

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي الى حيز الوجود ، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين ، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ، وكذلك نوع البرنامج[2] .

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها [3]:

- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإيذاع المشاركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة مكان إقامتهم .
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين .
- تحضير قاعة التدريب وتوفير معدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها .
- إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

1- محمد الصرفي ، مرجع سابق ،ص ص 189- 190

1- عبد الفتاح دياب حسين ، **الأثر التدريبي على فعالية الاشراف (دراسة التطبيقية على هيئة (كير) الدولية)**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق ،مصر،العدد(1)،المجلد(9)،1997ص416.

3- محمد علي ربايعة ، **إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية** ،دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 62 .

- التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.

ولكي ينجح البرنامج التدريبي لابد من توفر مقومات النجاح والتي يمكن أن ذكر منها [1] :

- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب .
- التدريب لا يخلق الانسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط .
- التدريب لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعليم والاستفادة " يمكن نقل الحصان الى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب "، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم ذ لك إلا كانت لدى الفرد الحاضر والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه ، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها .
- أن يكون برنامج التدريب مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات ، ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة في الظروف ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتساب .

وتتلخص مراحل تنفيذ برنامج التدريبي في مايلي:

أ -**مكان التدريب** :

إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية تدريب في حد ذاته فاذا كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل ، أما إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب ، ويمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمؤسسات التدريب الخارجي أو تابعة للمؤسسة نفسها [2] .

ب – **الزمان التدريبي** : يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للموارد البشرية لا يتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير ، وكما هو معلوم فان تغيير هذه البيئة يؤثر على المؤسسة بصفتها نظام مفتوح.

لكن من الضروري اختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التدريب ف اعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباقة في التدريب على هذه التقنيات كي تكسب ميزة تنافسية تمكنها

1- باري كشواي ،**إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة دار الفاروق ، القاهرة ، مصر ، 2006 ص138.
2- عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ،ص 78 .

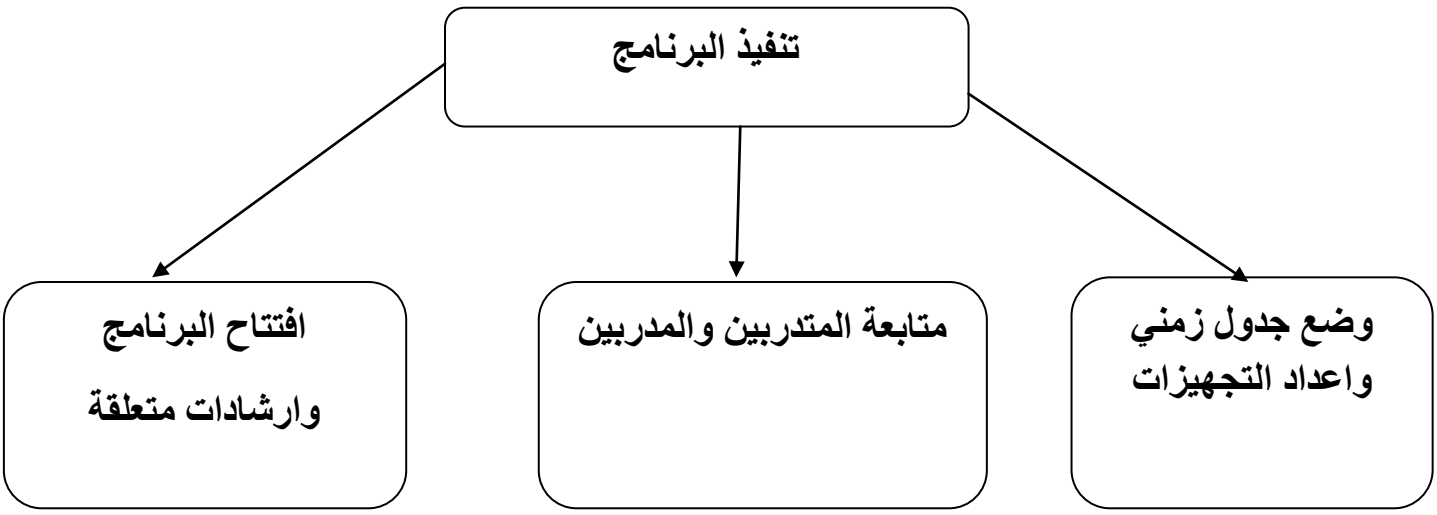
من التفوق لمدة على منافسيها ، وعلى القائمين على عملية التدريب تجنب الأعياد الدينية والوطنية كذلك العطل خاصة الصيفية منها،وعند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي ومصادقة كل الفاعلين في المؤسسة عليه وتصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسؤول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالمؤسسة .

وعلى المسؤول عن العملية التدريبي (مصلحة التدريب) إخبار المدربين سواءا الداخلين أو الخارجين بالجدول الزمني للبرنامج والبدء في عملية التنفيذ .

ج- المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي :

على مسؤول التدريب أن يجمع تباعا كل المعلومات الضرورية عن سير العملية التدريبية ويقارن بين التقديري وما هو محقق فعلا ، هذه المقارنة تسمح لمسؤول التدريب وكذلك المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل والتعديل ، إذا حدث طارئ ما أو يتبع البرنامج التدريبي مع التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتاكد من إعداد المادة العلمية ، توفير المساعدات التدريبية (الكمبيوتر)

الشكل رقم (2-3) تنفيذ وتقييم فعالية برنامج تدريب



المصدر : من اعداد الطالبين بإعتماد على مراحل مذكورة في كتاب عبد المعطي عساف "**التدريب و تنمية الموارد البشرية**"

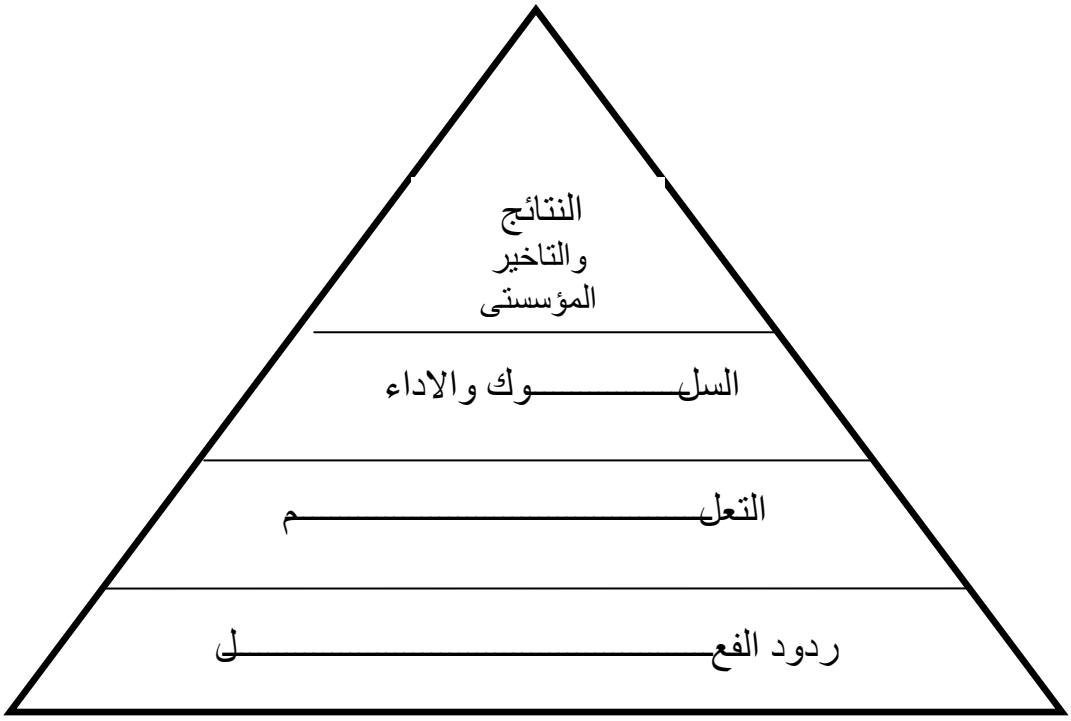
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه بعد تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة التنفيذ و يتوقف تنفيذ البرنامج على تهيئة الظروف و متطلبات الواجب توفرها من توفر الظروف المادية وغير المادية و المدربين ونوع البرنامج و تنسيق و كل ذلك لا يخلو من عملية المتابعة و إرشادات من أجل تحقيق الغاية المرجوة من البرنامج.

التقييم بمعناه الحرفي هو تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشئ ما ، أما المعنى الاقتصادي لتقييم البرنامج التدريبي فهو معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات تدريب ناجحة أم لا ، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم فعالة وكفاءة التدريب ، لمعرفة ما إذا كانت هاته الخطط والسياسات ستنجح مستقبلا أو يجب تعديلها أو تغييرها.

- **يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي** : بأنه مجموعة الأسس أو المعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة ، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغيير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المؤسسة ككل وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه .
- إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كير باتريك) ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم ، تجنب سؤال (ماذا نقيم ؟) ويوضحها الشكل التالي [1]:

1- ليلى محمد وليد ابردان ، مرجع سابق ،ص 44.

شكل (2–4) :نموذج كيير باتريك في تقييم البرامج التدريبية



المصدر:ليلى محمد وليد بدران،دور التنمية و التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات أعمال، مذكرة ماجستر، إدرة أعمال، دمشق،2010 ،ص44

ولمزيد من التوضيح فإن (كير باتريك) ، يعرض في نموذجه المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي :

أ -**ردود الفعل** : وفيه نحاول ان نجيب عن التساؤل التالي : (ما مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي؟).

ب -**التعلم** : ونجيب عن هذا السؤال (ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

ج- **السلوك والاداء** : ونجيب هنا عن تساؤل : (هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه ؟)

د- **النتائج** : وفي هذا المستوى نطرح التساؤل التالي : (هل التغيير في سلوك المتدربين يؤثر في المؤسسة ايجابيا؟)[1].

1- ليلى محمد وليد بدران، مرجع سابق ، ص 44.

المبحث الثالث : علاقة التدريب وتعزيز مهارات الأفراد

تعتبر وظيفية تنمية الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات نظرا لدورها الحيوي والفعال في الوقت الحاضر بإدارة الموارد ، وهي ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس ك أفراد أو مجموعات ، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرف التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل الموارد البشرية .

المطلب الاول : علاقة التدريب بتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية

لتدريب أهمية بالغة في تحليل الوظائف و تخطيط الموارد البشرية و يظهر ذلك في مايلي:

أ تحليل الوظائف :

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير الى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ، ولذلك فان التدريب يجب أن يوجه الى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف ، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية (يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية) والتي يمكن للبرنامج التدريبي تزويد المتدربين بها ، وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى المورد البشري وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية [1].

ب تخطيط الموارد البشرية :

تسمى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط المورد البشري أو تخطيط الأفراد بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من المورد البشري المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب و تجدر الإشارة الى أن الأفراد استقطبتهم وعينتهم المؤسسة بحاجة التدريب لتعريفهم بالعمل المسند إليهم والقيام به بنجاح .

ومن أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق :

- تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدرة والخبرة المطلوبة .
- تحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة .

1- راوية حسن، مرجع سابق ،ص 270.

وإعتمادا على ما سبق فان تحديد الإحتياجات التدريبية من حيث الكم والكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة فالبرامج الهادفة الى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الإتجاهات والأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.

المطلب الثاني : دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية[1]

يساهم التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و يظهر ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم أفضل في السوق من خلال القدرة و المهارة التي تنافس بها سواء سلعة أو خدمة.

أولا : دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

إن خير دليل عل هذا الدور هو حالة شركة (**فيدايرال إكسبريس federal express**) والتي تحصلت عام 1990 عل جائزة **مالكوم بالدريج** للجودة ، وهذا لا لشئ إلا لتفوق هذه الشركة على نظراتها في خدمة العملاء ، وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة ، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدمتها ، تقييم مواعيد التسليم ، سلامة الرسائل والطرود ..... إلخ ، وما يميز هذه الشركة حقيقة ، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3 % من موازنتها السنوية ، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا ،وقد إعتمدت إستخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة لتعريف المورد البشري بالتطورات الحديثة في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية لتحسين المستمر.

- ويرى بعض الباحثين أن سبب إهمال الشركات الأمريكية للتدريب والإستثمار في التنمية البشرية ، ضعفت قدراتها على مقاومة المنافسة اليابانية في مجالات مختلفة "[2].

ولهذا يظهر دور التدريب في تحديد مردودية المؤسسات وكذا مساعدتها عل البقاء والنمو في المحيط هائج وغير مستقر.

وعليه فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال :

[1]- جمال الدين محمد اطرسي ، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 331.

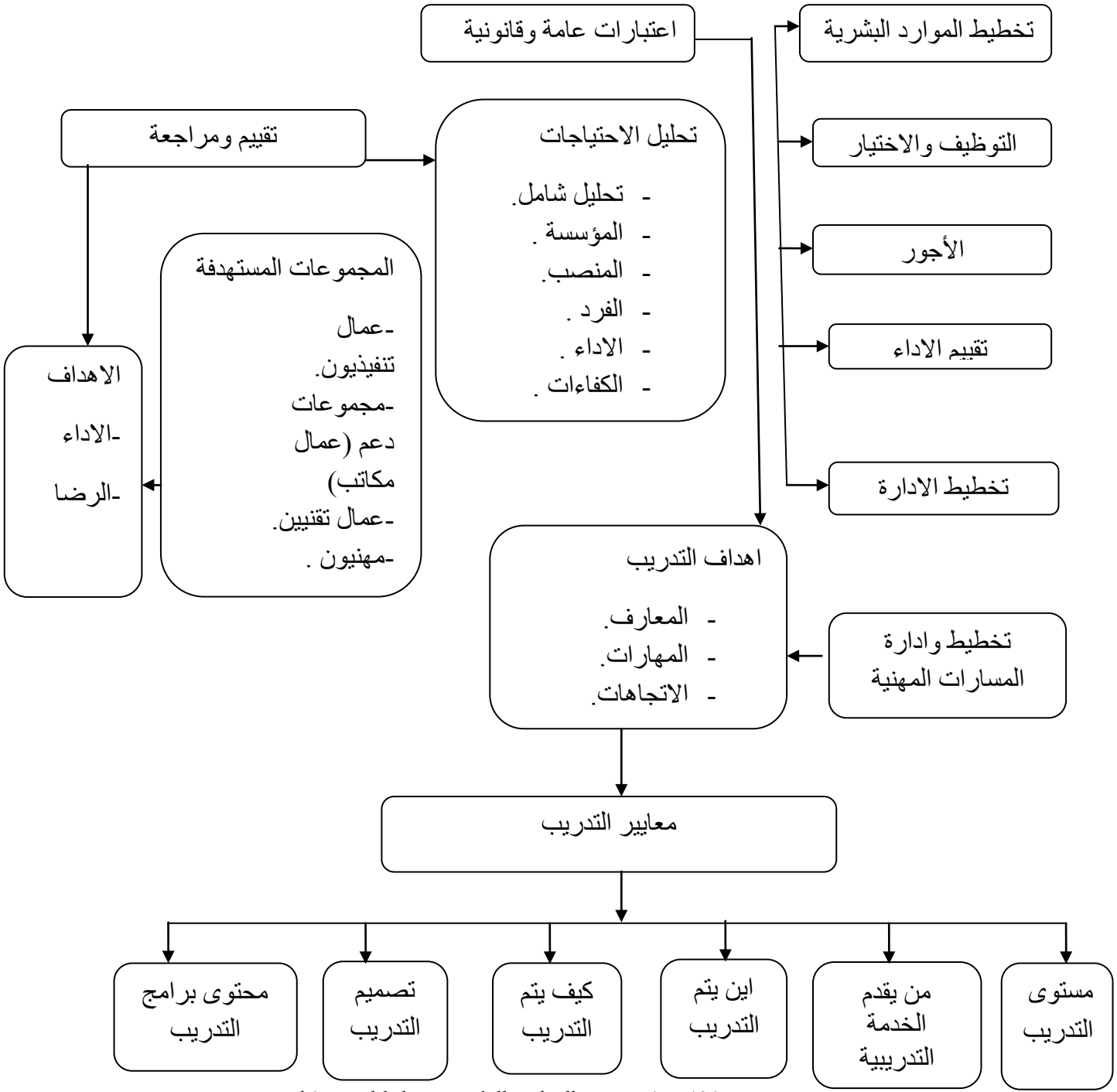
2- جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ،ص 336 .

- توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين والثقافات الخارجية ، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية .
- ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الأخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية .....الخ .

ثانيا : موقع التدريب ضمن وظيفة البشرية

لا يمكن لنشاط تدريب الموارد البشرية أن يقوم بدوره عل أكمل وجه إلا ان يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بوظائف وأنشطة الموارد البشرية الأخرى ، وشكل يوضح ذلك :

شكل رقم (2–5) :الرابط يبين تخطيط الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المؤسسة في كفاءة وفعالية لاحتياجات المؤسسة .



المصدر: shimon ldolan ,randall sschuller,op ,cit,p401

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الرابط بين تخطيط الموارد البشرية وباقي العناصر ومكونات المؤسسة من خلال التوظيف والإختيار تقييم الأداء وتخطيط لإدارة المسارات المهنية .

- الرابط بين اعتبارات عامة وقانونية من خلال تحليل الاحتياجات و أهداف التدريب من خلال المعارف والمهارات والاتجاهاته .
- الرابط بين تقييم ومراجعة مجموعات المستهدفة وكذا تؤثر فعالية وكفاءة الأهداف من خلال الأداء والرضا.

مراجعة هيكل الموارد البشرية لمناخ وتحديد الفجوات التي تعاني منها المؤسسة بالزيادة أو النقصان واستكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية مع الهيكل بناءا على أهداف التدريب وتصميم فعاليته بما تتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية .

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ، ومن المداخل الأخرى التعليم و الاعداد و التأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والإستفسارات، إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل .

- **شركة فيدايرال إكسبريس federal express**:هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تقدم خدمات توصيل البريد السريع.
- جائزة **مالكوم بالدريج**:جائزة مخصصة للجودة و تستخدم معايير بولدريج للتقييم و التطوير الذاتي في التعليم في المؤسسات.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.

تظهر علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية ،من خلال مساهمة التدريب في تكوين رؤية جديدة عن عملهم عكس نظرة قديمةو تظهر هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2–6): مخطط لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشري



المصدر: بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشريةو أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، ص278.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن كل من العمليات التالية تحليل الهيكل التنظيمي ، إعادة الهيكل ،تحليل العمليات واهتمام بنظام تنمية الموارد البشرية والتوصل الى أن تكون توجهاتهم إستراتيجية أو تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر والتي تؤثر على التصرفات التي من ش أنها أن تعظم في إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والمورد البشري ، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف ، معارف، اتجاهات وسلوكيات المورد البشري ، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغييرات الخارجية المحيطية بالمؤسسة ، و إن فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والمورد البشري تتطلب العملية التدريبية في المؤسسة الى الحصول على المعلومات وتحليلها التي توفر للإدارة كافة البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات وإتخاذ القرارات .

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمركز التكوين المهني" إناث" بقصر البخاري

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى عملية التدريب، ودورها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات من خلال مختلف مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها لارض الواقع ،وحتى لا تبقي دراستنا منحصرة في الجانب النظري ارتأينا تدعيم ذلك بفصل تطبيقي نحاول من خلاله إسقاط القسم النظري على الواقع الحالي لإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، لذلك حصرنا دراستنا على مؤسسة التكوين المهني "إناث" قصر البخاري ولاية المدية.

لهذا الغرض ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ،والذي جاء على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مركز التكوين المهني "إناث "قصر البخاري

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم مركز تكوين المهني "إناث" قصر البخاري

يعتبر مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متكون من المصلحة التقنية و البيداغوجية و المصلحة المقتصدية وله استقلالية التسير المالي و الإداري.

المطلب الأول: نشأة مركز التكوين المهني "إناث "قصر البخاري

إن مركز التكوين المهني و"إناث " قصر البخاري كان بالماضي دار طفولة المحرومة وهذا من سن 1964 إلى غاية إلى 1968 ،ثم حول إلى مؤسسة وطنية للتربية وترقية الطفولة.

وفي إطار السياسة الوطنية الهادفة إلى ادماج الشباب في الميدان المهني وتطبيقا للخطط الاقتصادية الرامية إلى رفع مستوى الاقتصاد الوطني المعتمد أساسا على الصناعات المختلفة.

قامت الحكومة بإنشاء مراكز التكوين المهني و التمهين على مستوى التراب الوطني، حيث تم تحويل الهيئة المذكورة أعلاه إلى مركز التكوين المهني و التمهين بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 355/84 نوفمبر 1984 حيث يتواجد موقعه في المدخل الشمالي لمدينة قصر البخاري عبر الطريق الوطني رقم01، ويتربع المركز على مساحة إجمالية قدرها 18450 متر مربع منها متر مربع مخصصة للنظام الداخلي (المرقد ، المطعم ، التدفئة المركزية ، ساحة)، كما يحتوي هذا الأخير على 12 تخصص في التكوين الإقامي بقدرة 241 متربص و 04 فروع للدروس المسائية بقدرة 130 متربص 03 فروع للمرأة الماكثة بالبيت بقدرة 100 متربصة و 02 فرعيين تأهلين بقدرة 59 متربص و02 فرعين في الوسط الريفي بقدرة 40 متربص أي بمجموع 570 متربص بما فيهم 474 متربصة في إيطار التكوين عن طريق التمهين يوجد 427 متربص في مختلف التخصصات المهنية .

كما يفتح هذا المركز أفاق كبيرة أمام الشباب فرصا للتمرن و التكوين وكسب المهارات الفنية مما يمكنهم من الحصول على مناصب شغل تتوزع هذه الحالات على مجموعة من التخصصات تتماشى مع مستويات الدراسة وهذا حسب برنامج البيداغوجي المسطر. كما نجد أغلبية المتربصين يستفيدون من النظام الداخلي وشبه راتب [1] خلال فترة التكوين ،ويتم توفير جميع المستلزمات النشاطات الثقافية و الرياضية وهذا من أجل خلق جو ملائم للمتربصين .

1 معلومات متحصل عليها من مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري

جدول رقم (3-1): منشاءات مركز التكوين المهني " إناث" قصر البخاري

أقسام المركز	العدد
عدد الورشات	7
عدد الأقسام	6
عدد الأقسام المختصة	6
قاعة الأنترنت	1
مرقد(إناث)	1
المطعم	1
قاعة المطالعة	1
قاعة للترفيه	1

المصدر: مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري

المطلب الثاني : أهداف والهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني "إناث " قصر البخاري

لمركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري هيكل تنظيمي و الذي تم وضعه بعناية و بصفة مدروسة،حتى يسهل العمل داخل المركز و يمكن المركز من تحقيق أهدافه بسهولة و بصفة جيدة.

أولا: أهداف مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري

لقد وضعت مراكز التكوين المهني و منها مركز التكوين المهني إناث قصر البخاري عددا من الأهداف التي يجب تحقيقها وهي كالتالي:

. إعداد الفرد لازم للقيام بالنشاطات المطلوبة في المجلات متعددة الصناعية و التجارية و الزراعية و الخدماتية التي تساهم في رفع الاقتصاد الوطني سواء كان ذلك بالعمل في المؤسسات العامة أو الإدارات أو الشركات .

. فتح المجال أمام كل راغب لتعلم مهنة أو مواصلة تدريب لأقصى ما تسمح به امكانيات العقلية و الجسمية.

. تطوير مهارات الأفراد و تحديث معلوماتهم المهنية بالاستمرار.[1]

. التأكيد على كرامة العمل اليدوي و المهني ودورهما في ازدهار المجتمع.

. تربية المتدرب تربية تهدف الى رعاية نموه خلقيا و فكريا واجتماعيا و مساعدته على تكوين شخصيته المهنية.

. تزويد الفرد بما يحتاج من العلوم المهنية و الأداب و المعارف العامة بجانب التدريبات العلمية و العملية لتكوين ومهارات الأساسية للمهنة بما يتناسب مع تطبيقاته المهنية في سوق العمل.

. إعداد و تدريب الشاب للقيام بالأعمال المهنية و الحرفية في قطاعات مختلفة

الحصول على رجل الغد أو العامل المؤهل المتأكد من قدراته و المتكيف و المطور لكفاءته موازتا مع التحولات التكنولوجية.

. تمكين الفرد من إستعاب ثقافة مهنة معينة مرتبطة بمهنة معينة معترف بها بصفة رسمية من النظام التكويني التابعة له.

. العمل على التحسين الدائم للمستوى المعرفي النظري ذات العلاقة بمهنة التى يمارسها الفرد .

. العمل على تحسين مستوى الأداء العملي التطبيقي للعمليات و المهام المهنية المرتبطة بالمهنة.

. تمكين الفرد من الحصول على منصب عمل في المجتمع الذي يعيش فيه وبالتالي تحقيق الاندماج الإجتماعي المطلوب.

. تحقيق مستوى ودرجة المواطنة للفرد على اعتبار أن حصول الفرد على مهنة و منصب عمل يشكل بدايات تحديد الوضعية الاجتماعية لهذا الفرد,و بالتالي الانطلاقة نحو المواطنة بصفة فعلية في جوانبها العائلية و التربوية و الإنتاجية و السياسية .

. تمكين الفرد من الوصول الى قدرة إنتاجية معينة في مجال المهني الخاص.

. المشاركة في النمو الاجتماعي و الاقتصادي العام للمجتمع .

[1] معلومات متحصل عليها من مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.

. تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية في مختلف التخصصات المهنية لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتسير مؤسساته بفعالية وجدارة و تحقيق النمو الاجتماعي و الثقافي و الاقتصادي فيه .

. تلبية احتياجات الأفراد بتوفير مجالات مهنية متنوعة و متعددة ,تشبع طموحات الأفراد و حاجاتهم و توهئ لهم فرص الاختيار الأفضل المناسب للقدرات و الإستعددات و الإمكانيات الشخصية و التى تمكنهم من مواجهة متطلبات الحياة بنجاح .

. توفير المتكونين المختلفين في مجالات المختلفة لسوق العمل.

. ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال التكوين الإقامي والتكوين عن طريق التمهين .

. ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال و الموظفون قصد تحسين مؤهلاتهم وإتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل و التطور التكنولوجي .

. تزويد المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب الشغل.

. تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحيين مستمر لمعارف و مؤهلات العمال وفق تطورات المهن .

. ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا أولي يؤهله لشغل منصب عمل .

. ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة العملية[1]

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري

قد تم ترتيب مركز التكوين المهني و التمهين "إناث" قصر البخاري حسب المديرية التكوين المهني للولاية في المرتبة الأولى وهذا على غرار باقي المراكز الأخرى و المقدرة ب 13 مركز على مستوى الولاية ، نجده يتكون من50 .خمسون عاملا دائما 19 عاملا مؤقتا موزعين على النحو التالي:

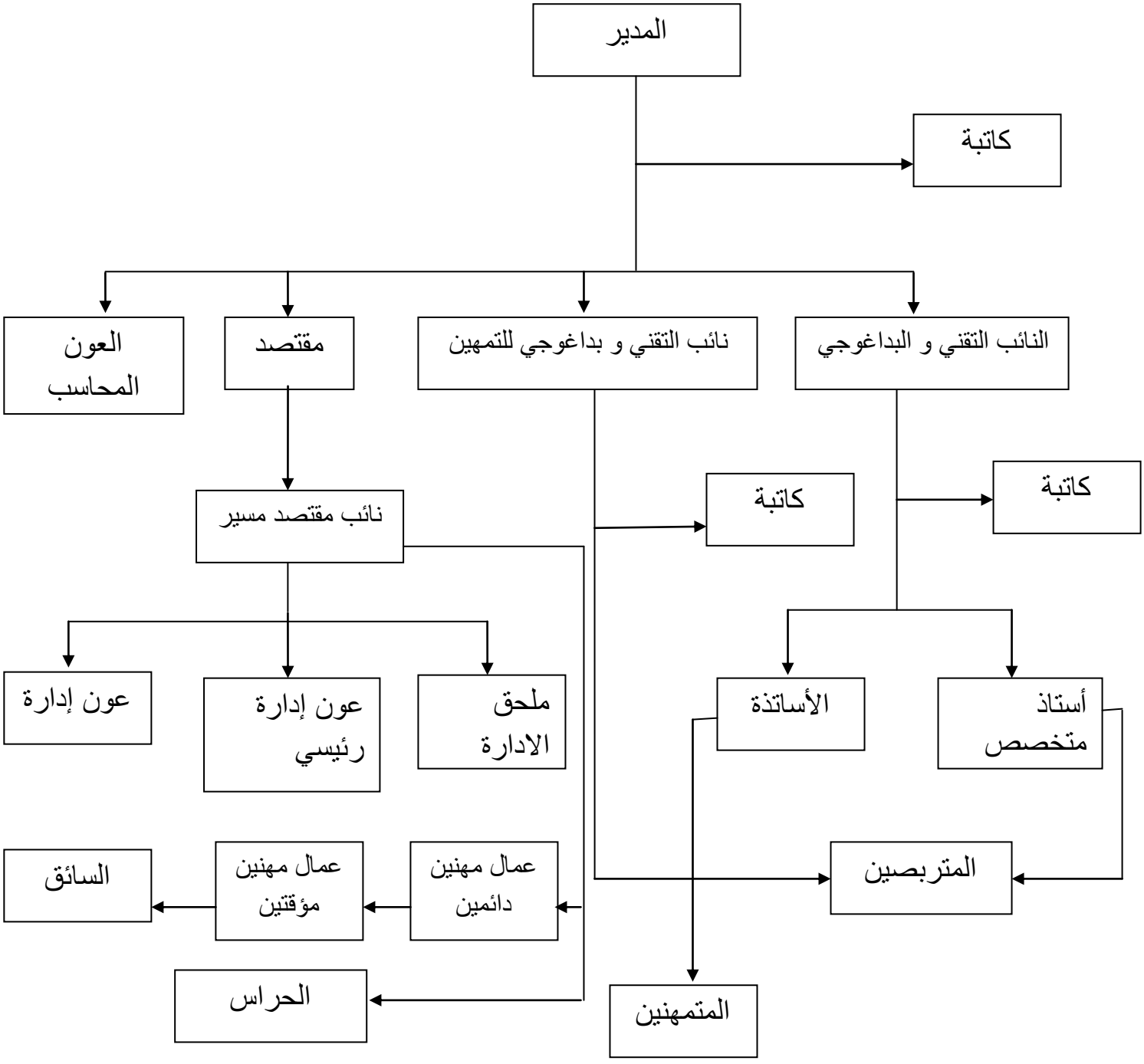
[1]معلومات متحصل عليها من مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.

جدول رقم (3-2): توزيع الموظفين في مركز التكوين المهني " إناث" قصر البخاري

1 العمال الدائمين	العدد
مناصب عليا	01
نواب تقنين و بداغوجيين	03
أساتذة التكوين المهني	23
مقتصد مسير	01
نائب مقتصد مسير	01
مراقب عام	01
مستشار التوجيه	01
مساعدي التكوين	04
أعوان الإدارة	02
ملحق الإدارة	02
كاتبة	02
عون حفظ البيانات	01
مساعد محاسب	01
عمال مهنين دائمين	04
2العمال الدائمين	**العدد**
عامل مهني من المستوى الرابع	01
عامل مهني من مستوى الأول	03
حارس	10
عون خدمة من المستوى الأول	04
سائق سيارة من المستوى الاول	01

المصدر مركز التكوين المهني" إناث " قصر البخاري.

شكل رقم (3–1) :الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين "إناث" قصر البخاري



المصدر: مركز التكوين المهني إناث قصر البخاري

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني"إناث"قصر البخاري يتكون من ثلاث مصالح و هي المصلحة التقنية، المصلحة البيداغوجية، المصلحة المقتصدية ، بالاضافة الى المدير.

1. المدير:[1]

يكلف المدير بتنفيذ القرارات المسموح بها من طرف مجلس التوجيه ويعمل على التسير العام ويحفظ الأسرار المركز و الخصائص و القررات المسموحة ضمن القوانين المخول بها.

ومصالح مركز التكوين" إناث" قصر البخاري تتمثل فيمايلي:

. مصلحة التقنية.

. مصلحة البيداغوجية.

. مصلحة المقتصدية.

المطلب الثالث :أنماط و أنظمة التكوين المهني والتخصصات التي يوفرها

هناك عدة انماط و أنظمة التكوين المهني المعتمدة من طرف وزارة التكوين و التمهين و من بين المعتمدة في مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري مايلي:

أولا:أنماط التكوين المهني :

تتلخص أنماط وأنظمة التكوين المهني في ما يلي:

1.التكوين الإقامي:

ينظم هذا النمط من التكوين، داخل المؤسسات التكوينية ومراكز التكوين المهني و التمهين ويوجه لكل شخص بالغ من العمر 16 سنة فما فوق، ويجرى داخل المؤسسات التكوينية أين يكتسب المتربصين المعارف النظرية، أما المعارف التطبيقية فتكتسب من خلال التربصات الميدانية في الوسط المهني ،أو تأهيل قصد تحسين مستواهم الإجتماعي و المهني.

[1]معلومات متحصل عليها من مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.

2. التكوين عن طريق التمهين:[1]

ينظم التكوين عن طريق التمهين بشكل تناوبي، حيث يجمع بين التكوين النظري في المؤسسة التكوينية، والمؤسسة الاقتصادية و الحرفيين، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، تتكفل هذه الأخيرة بالتكوين التطبيقي مما يسمح للمتمهن بملامسة المهنة، أما المؤسسة التكوينية فتقوم بتدعيمه بدروس نظرية و تقنية .
يوجه هذا النمط من التكوين لفائدة الشباب ما بين 15 و 35 سنة. وليس هناك سن أقصى محدد بالنسبة لفئة المعوقين جسديا .

3- الدروس المسائية: وهي دروس خاصة لفئة العمال الراغبين في التكوين واكتساب وتنمية قدراتهم .

-ثانيا:أنظمة التكوين المهني :تتلخص أنظمة التكوين المهني في مايلي:

1- تكوين المرأة الماكثة في البيت :

يسمح هذا النظام للمرأة الماكثة في البيت ، اكتساب تأهيل وكفاءات في العديد من التخصصات المهنية .

2- التكوين في الوسط الريفي :

بهدف تقريب التكوين إلى بعض فئات الشباب المحرومة، لاسيما تلك التي تعيش في المناطق النائية أو الريفية ذات الظروف الطبيعية الصعبة، باشر قطاع التكوين والتعليم المهنيين في فتح وحدات بيداغوجية مرتبطة أساسا بمراكز التكوين المهني والتمهين، تعمل تحت سلطة مدير المركز، وهو نظام للتكوين موجه خاصة لفتيات هذه المناطق .

3. تكوين الشباب من 16 / 20 سنة :

بالتعاون مع (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتما عي والوكالة الوطنية للتشغيل)يهدف هذا النظام إلى تقديم التأهيلات الضرورية للشباب لتمكينهم من الاندماج في عالم الشغل، إذ يعمل على تشجيع كل أشكال النشاط والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما من خلال برامج تكوين، التشغيل والتوظيف.

[1] معلومات متحصل عليها من مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.

4 -التكوين عن طريق المعابر :

يمنح هذا النظام من التكوين للحاصلين على شهادة للتكوين المهني في تخصص معين و ذات درجة معينة الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم اكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواء في نفس التخصص أو في نفس المهنة.

ثالثا: التخصصات الي يتوفر عليها مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري

تتوزع تخصصات و التي تم تحديدها وفقا لاحتياجات سوق العمل واحتياجات المنطقة فيمايلي:

جدول رقم(3-3): التخصصات المتوفرة في المركز التكويني المهني" إناث" قصر البخاري

الإختصاص1	الإختصاص2
تربية حيوانات المجترة	أمين مخزن
زراعة الأشجار المثمرة	حلاقة السيدات
البستنة	حلاقة الرجال
النجارة المعمارية	الخراطة
البناء	نجارة الألمنيوم و المواد البلاستيكيةpvc
صناعة الحلويات	الخبازة و الفطاير
طبخ الجماعات	الكهرو ميكانيك
نجارة الأثاث	عامل في الميكرو معلوماتية
الطلاء و تركيب الزجاج	الأمانة
تركيب الصحي و الغاز	ميكانيك تصليح مركبات الوزن الخفيف
المطالة . هياكل المركبات و الطلاء	ميكانيك تصليح مركبات الديازال
التلحيم	التصوير

المصدر: مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات ، أي التي يتم جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية و المتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة (معنوية،متعددة الاختيارات)يتم توجيهها لعينة الدراسة ممثلة للمجتمع المدروس،والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع المعلومات الت تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة،أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع الاستمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقومو بالاجابة عليها، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قصير حيث أن أكثرها تاثيرا على إجابات المختارة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن أهم ما يميز منهج دراسة الحالة هو تحديد معالم الدراسة من خلال ثلاث مجالات تساعد في الحصول على المعلومة من ميدان الواقع، وتتمثل المجالات في المجال المكاني، المجال الزمني،المجال الموضوعي.

1. مجال الدراسة: تتمثل في مجالات التالية:

أ. المجال المكاني: يتمثل مجال الدراسة الميدانية لبحثنا في مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

ب . **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة إبتداء من شهر أفريل من السنة الدراسية 2016-2017

ج . المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام المركز بعملية التدريبية ودورها في تنمية موردها البشري .

2. عينة الدراسة: في دراستنا هذه، مجتمع البحث كان عدد الموظفين 50 ،وقد كان حجم العينة يتمثل في 31 فرد من مجتمع الدراسة.

3. أدوات وأساليب الدراسة الميدانية: تتمثل في:

- بناء الإستبانة

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، التي تم عرضها على المشرف، وبعض الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة ، تم توزيع عينة الدراسة على الموظفين، وقد تم توزيع 30 استبانة على أفراد عينة الدراسة،وبلغ عدد الإستبيانات المسترجعة25 استبانة ،وتم إستبعاد 5 استبيانات لعدم إستكمالها حيث جرى تحليل 25 إستبانة.

وتشمل أداة الدراسة الأجزاء التالية:

الجزء الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية : تعتبر من المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة، و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ،ومن أهم المتغيرات الشخصية للموظف ، الجنس،العمر،الأقدمية،المستوى الدراسي.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء:العبارات التي تتكون منها الاستبانة :حيث تضمن أداة الدراسة 46 عبارة مختلفة من حيث اختبارات الإجابة من عبارة إلى أخرى مشكلة محورين.

المحور الأول: عبارات تصف رأي الموظف في تنمية المورد البشري في مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري العبارات(1-17)

المحور الثاني:العملية التدريبية العبارات التي تصف التدريب من(1-29)

4-صدق الإستبانة:

الصدق الظاهري: لتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، الأسماء الموضحة بالملحق رقم(1) الذي أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

تتلخص نتائج الدراسة فيمايلي:

أولا :تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية.

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة ، الجنس ، العمر ، الأقدمية في الوظيفة الحالية ، المستوى الدراسي.

جدول رقم:(3-4) الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

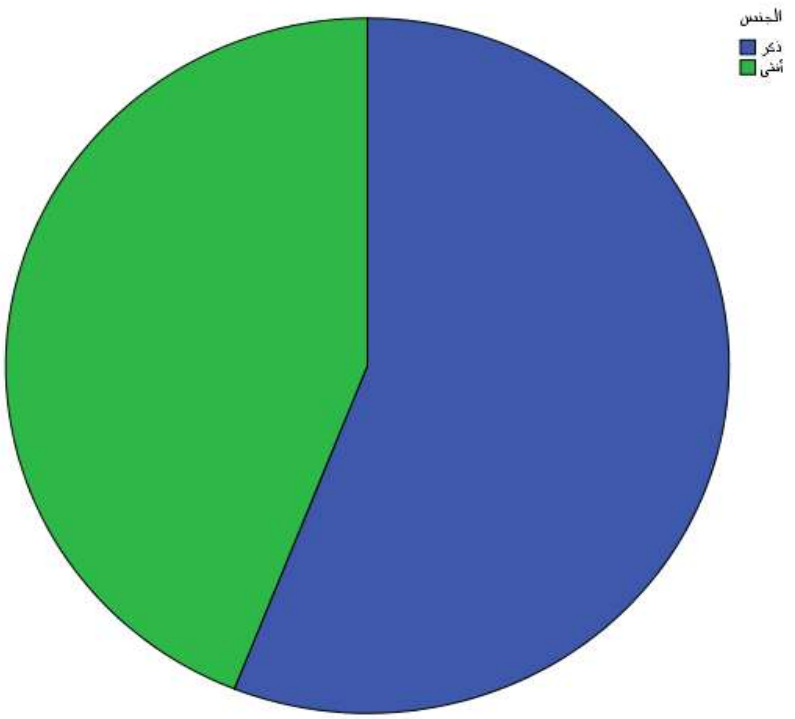
المتغير	الفئات	التكرارت	النسبة
الجنس	ذكر	14	65
	أنثى	11	44
العمر	أقل من25	3	12
	25الى أقل من30سنة	10	40
	من30سنةالى أقل من35	10	40
	من35 سنة الى أقل من45سنة	1	4
	من45 سنة فاكثر	1	4
الأقدمية	أقل من5سنوات	22	8
	أقل من10 سنوات	2	8
	10سنوات فأكثر	1	4
المستوى الدراسي	ثانوي وأقل	2	8
	جامعي	20	80
	دراسات عليا	3	12

المصدر:من إعداد الطالبين إستناد إلى مخرجاتSPSS

من خلال الجدول اعلاه واسنادا الى مخرجات SPSS نجد مايلي:

❖ **الجنس**

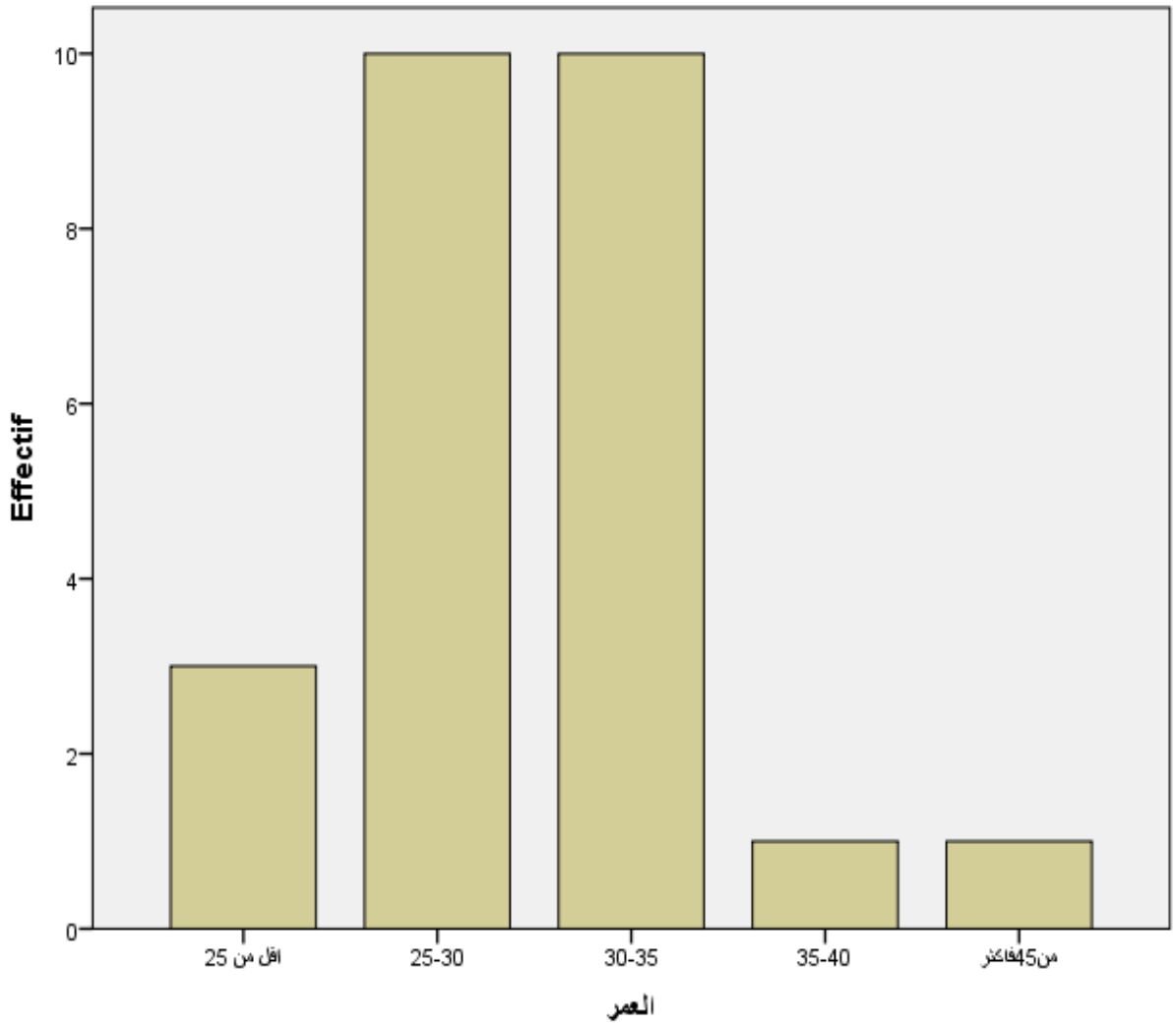
شكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



يبين الجدول رقم (3-2) و الشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من الذكور أكبر من فئة إناث حيث بلغ 14 فردا من فئة الذكور وبنسبة 65 %، في حين بلغ عدد الإناث 11 فردا وبنسبة40 **%** وهذا يدل أن المركز يشغل فئة الذكور أكثر من فئة الإناث .

❖ **العمر**

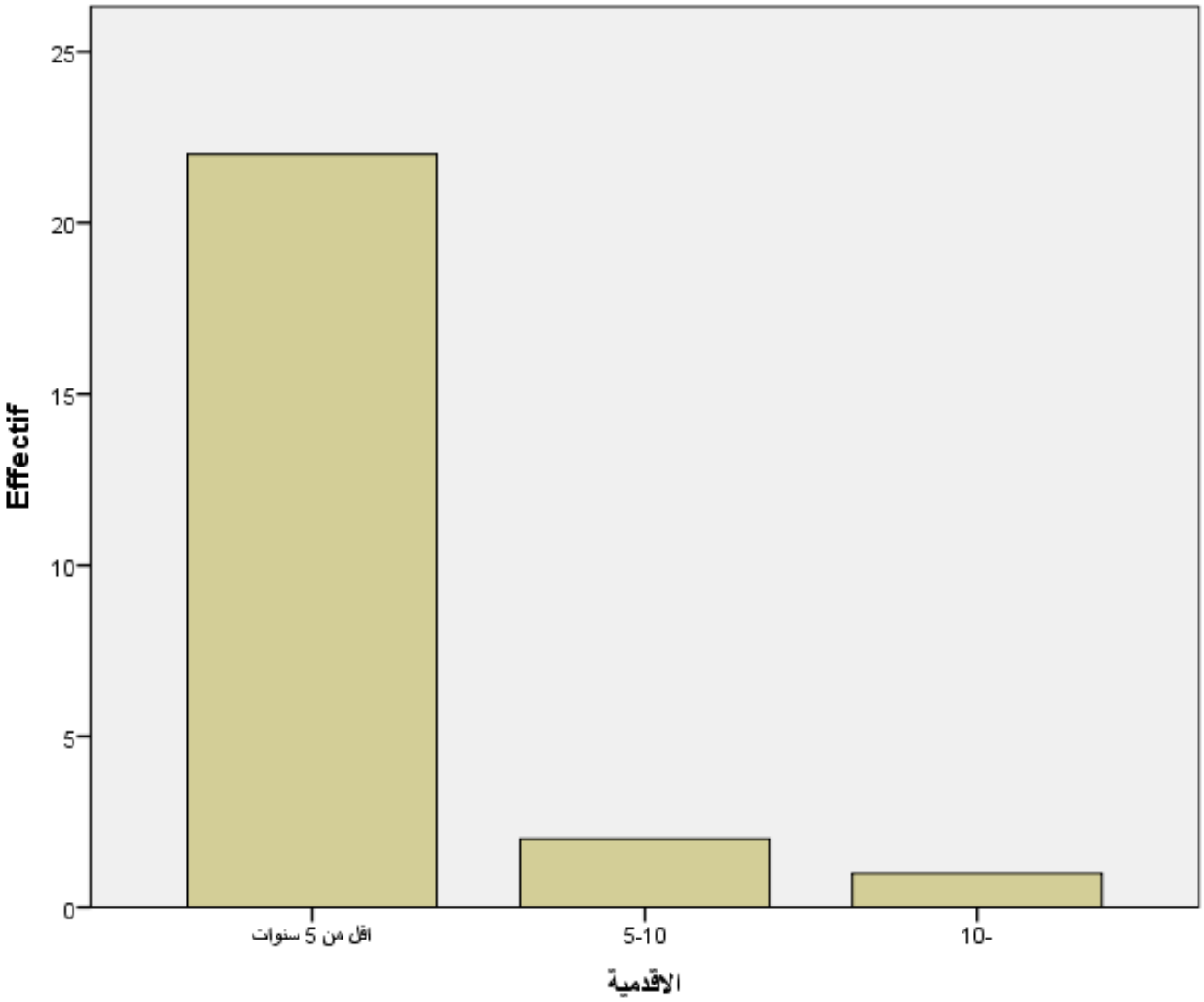
شكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يتضح من الجدول رقم (3-3) و الشكل أعلاه بأن النسبة أكبر من أفراد العينة الدراسة هي الفيئتين [25 الى أقل من 30] و[30 سنة الى أقل من35 سنة] حيث بلع عددهم 10 فردا بالنسبة لفئتين بنسب(40%)،تليها الفئة العمرية [أقل من 25 سنة] بنسبة (12%)، ثم الفئتين من [من 35 سنة الى أقل من 40سنة] و[45 فأكثرسنة] حيث بلغ عدد أفرد الفئتين 1 لكل فئة بنسبة(4%) مما يدل أن الطاقات البشرية العاملة في المركز من فئة الشباب.

❖ **الأقدمية**

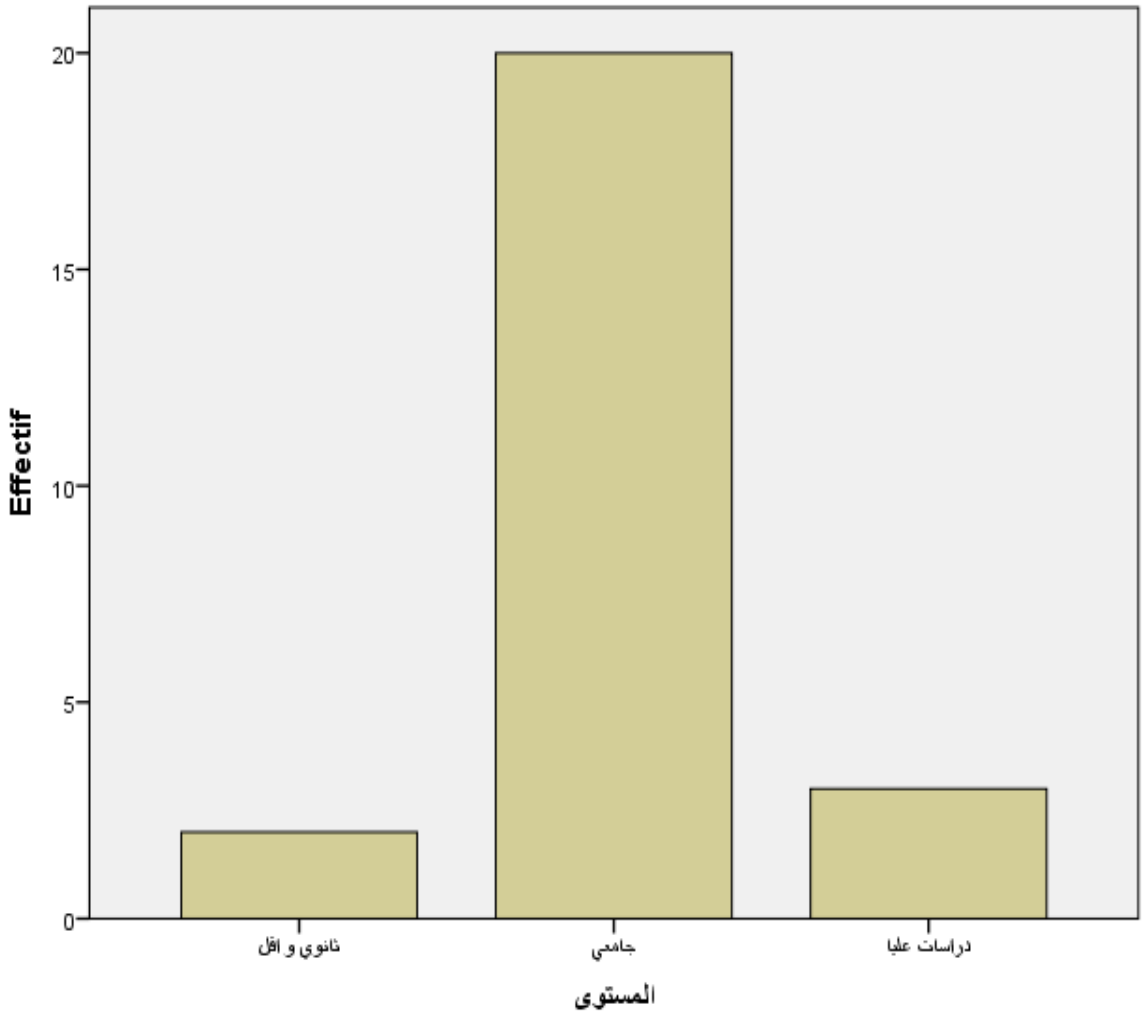
شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



يتضح من الجدول(3-4) والشكل أعلاه التكرار النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فنلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من 5سنوات بعدد بلغ عدد أفرادها(22) فردا وبنسبة (80%)،وهذا يعود الي تقاعد الموظفين القدامي وتوظيف طاقات من فئة الشباب في المركز،تليها أقل من 10 سنوات،حيث بلغ عدد أفرادها(2)بنسبة (8%)، ثم تليها عدد سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر فقد بلغ عدد أفرادها(1) وبنسبة (4%).

❖ **المستوى الدراسي**

شكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



يتضح من الجدول(3-5) والشكل أعلاه التكرار النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي ، نلاحظ أن غالبية افراد عينة الدراسة حاصلين على مستوي جامعي حيث بلغ أفراد العينة(20) فردا بنسبة (80%) مما يدل أن المركز يلجأ الى توظيف يد العاملة ذات مستوى تعليمي،تليها الحاصلين على مستوى دراسات العليا حيث بلغ عددهم(3) بنسبة (12%)، وتليها الحاصلين على مستوى ثانوي وأقل بعدد(2)وبنسبة(8%).

ثانيا: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

➢ تحليل السؤال 01: جاء هذا السؤال بصيغ ة التالية :هل تنمية الموارد البشرية من اهتمامات المركز الذي تعمل فيه؟

وبعد حساب التكرارات والنسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3–5): تنمية الموارد البشرية من اهتمامات المركز الذي تعمل فيه

التكرارات /الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	13	52
لا	12	48
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من الجدول(3–5) أن نسبة 52%يرون أن تنمية الموارد البشرية من اهتمامات المركز الذي يعملون فيه، وهذا يدل أن المركز يعمل على تدريب وتعليم موارده البشرية حتى تصبح ذات كفاءة عالية، في حين ترى نسبة (48%)تري أن مركزهم لا يهتم بتنميتهم.

➢ تحليل السؤال 02: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:ما هي الاستفادة التي تراها من خلال تنمية قدراتك؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–6):الاستفادة التي يراها العاملين من خلال تنمية قدراتهم

التكرارات / الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
تنمية المعارف	1	4
توسع الخبرات	4	16
او الإثنان معا	20	80
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3_6)وبنسبة(80%) ، أي جل أفراد يوكدون بأن الإستفادة الي يدركها الفرد من خلال تنمية قدراته وهي تنمية المعارف وتوسيع الخبرات، وهذا يدل أن تنمية قدراتهم يعود بالفائدة عليهم إنطلاقا من إهتمام بالمعرفة و إكتساب الخبرة.

- تحليل السؤال 03 :جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل يعمل المركز على على تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم و خبراتهم ومعارفهم وحثهم على تبادلها؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–7): سياسات المركز على تشجيع العاملين على تنمية مهاراتكم وخبراتكم ومعارفكم وحثكم على تبادلها

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
غير موافق تماما	1	4
غير موافق	1	4
محايد	9	36
موافق	9	36
موافق تماما	5	20
المجموع	25	100

المصدر:من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول(3_7) أن أن أفراد العينة متساون بين موافقون ومحايدون وبعدد 9 موظفين.

- تحليل السؤال 04 جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل الإهتمام برفع كفاءة العاملين له دور في تنفيذ أنشطة المركز بشكل الجيد؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(3–8) :الإهتمام برفع كفاءة العاملين له دور في تنفيذ أنشطة المركز بشكل جيد

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال (3–8) الجدول أن نسبة (92%) ، وبعدد (23) يرون أن الإهتمام برفع كفاءة العاملين له دور في تنفيذ أنشطة المركز بشكل الجيد، لأنه عندما تكون الكفاءة عالية تكون المردودية كبيرة.

- السؤال05: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل تعتقد أن على المركز ربط تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمسار الوظيفي؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3–9):إرتباط تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمسار الوظيفي

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	22	88
لا	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3–9) وبعدد22 فردا وبنسبة (88%) يؤيدون أن على المركز ربط تنمية البشرية بالمسار الوظيفي ،وهذا راجع الى ان الموظف خلال حياته المهنية هناك إكتشافات و بحوث في مجال عمله مما يتطلب أن يكون على علم بها.

➢ تحليل السؤال06 :جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعتقد أن على المركز النظر الى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة فلا تكتفي بمجموعة من البرامج يقدمها المركز لعاملين ولكن يجب المتابعة و التجديد طيلة الحياة المهنية؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-10): تصورات المركز حول عمليات تنمية موارده البشرية

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3-10) وبنسبة (92%)يرون أن على المركز النظر الى تنمية عملية مستمرة ،وذلك راجع الى ان إنخفاض قدرات الموظفين طيلة سنوات عمل ،مما يتطلب المتابعة و التجديد من أجل إعادة رفع كفاءة الموظفين

➢ تحليل السؤال07:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل تعتقد برامج تنمية المعتمدة ملائمة لتخصصات العاملين؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-11): برامج المعتمدة ومدى ملائمتها لتخصصات العاملين

التكرارت / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	9	36
لا	16	64
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-11) يرون أن برامج تنمية المعتمدة غير ملائمة لتخصصات العاملين وبنسبة(64%) ،وذلك لعدم توافق بين تلك البرامج وتخصصات العاملين ، أو صعوبة تطبيق تلك البرامج في مجال العمل ، أو عدم توفر تلك إمكانيات متدرب عليها في مجال العمل.

➢ تحليل السؤال 08:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل في نظرك أن تنمية العاملين يساهم في رفع درجة الأداء للمركز التكوين المهني؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-12): درجة أداء مركز

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	24	96
لا	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من الجدول(3-12) أن تنمية العاملين يساهم في رفع درجة الأداء للمركز وبنسبة (96%) ، وذلك لأن العامل كفئ يقدم مردودية اكبر للمركز.

➢ تحليل السؤال09: جاءهذا السؤال بصيغة التالية:هل يسعي المدير الى تنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية وتعليمية مختلفة؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-13) :فعالية المدير في تنمية مهارات العاملين

التكرارات /الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	10	40
لا	15	60
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-13)و بنسبة (60%) أن المدير لا يسعى الى تنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية وتعليمية مختلفة ، وهذا راجع الى انعدام رؤية مستقبلية من طرف المدير الى الرقي بدرجة اداء العاملين لديه.

- تحليل السؤال 10:جاءهذا السؤال بصيغة التالية: هل البرامج المعتمدة من طرف المركز تساهم في تنمية قدراتك؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-14) :قدرة البرامج على تنمية القدرات

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	10	40
لا	15	60
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-14) وبنسبة (60%) يرون أن البرامج المعتمدة من طرف المركز لا تساهم في تنمية قدراتهم ، وذلك راجع الى عدم ملائمة تلك البرامج مع مجال العمل وقدمها، وكذلك عدم إستعمال تكنولوجيا في تلك البرامج.

➢ تحليل السؤال11:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل هناك معوقات تواجه المركز في تنمية العاملين لديه؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3– 15) :معوقات التنمية في المركز

التكرارات /الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	24	96
لا	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-15) وبنسبة (96 %) يرون أن هناك معوقات تواجه المركز في تنمية العاملين لديه، وذلك لعدم توفر أغلفة المالية اللازمة لعملية ،أو عدم وعي القائمين على المركز بأهمية العملية.

➢ تحليل السؤال 12: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تشجع الإدارة العاملين ماديا و معنويا في تنمية مهاراتهم و إكتساب المعارف بشكل مستمر؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3–16):تشجع الإدارة العاملين ماديا و معنويا في تنمية مهارتهم و اكتساب المعارف بشكل مستمر

التكرارات /الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	6	24
لا	19	76
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3-16)وبنسبة (76%) يرون أن الإدارة لا تشجع العاملين ماديا و معنويا في تنمية مهاراتهم و إكتساب المعارف بشكل مستمر، وهذا راجع الى جهل الإدارة بأهمية المورد البشري ذو كفاءة في تقديم احسن لمركز.

➢ تحليل السؤال13:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعتقد أن تنمية العاملين في مركزكم هو إستثمار مستقبلي إن توفرت له كل المقومات الصحية(مادية،غير مادية، تكنولوجية)

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-17): تنمية العاملين هي إستثمار مستقبلي

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	22	88
لا	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3-17)وبنسبة (88%) يرون أن تنمية العاملين هو إستثمار مستقبلي إن توفرت له الظروف ، هذا لأن تنمية المورد البشري إستثمار تظهر نتائجه في المدى الطويل.

➢ تحليل السؤال14: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعتقد أن فرص التقدم في وظيفتك يتم عن طريق تنمية مهاراتك و قدراتك؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3–18):تعتقد أن فرص التقدم في وظيفتك يتم عن طريق تنمية مهاراتك و قدراتك

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	19	76
لا	6	24
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3–18)وبنسبة (76%) يرون أن التقدم في وظائفهم يتم عن طريق تنمية مهاراتهم و قدراتهم، وهذا لان عندما يكون الموظف ذو كفاءة تأهله الى الترقي في مجال عمله و مجالات أخرى.

- تحليل سؤال15: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل توجد لديك رغبة في تنمية مهاراتك وقدراتك بشكل دائم و مستمر؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3– 19) :مستوى الرغبة في تنمية مهارات وقدرات بشكل دائم و مستمر.

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من جدول رقم(3–19) وبنسبة (92%) لديهم رغبة في تنمية مهاراتهم و قدراتهم بشكل دائم ومستمر ، حيث يساهم ذلك في تطوير وتحسين أدائهم الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية.

- تحليل السؤال16: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل يعمل المركز على تطوير مهارات و خبرات و معارف العاملين و الذي تؤهلهم لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-20):يعمل المركز على تطوير مهارات و خبرات و معارف العاملين والذي تؤهلهم لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال عملهم

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	9	36
لا	16	64
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3-20)وبنسبة(64%) يرون أن المركز لا يعمل على تطوير مهارات و خبرات و معارف العاملين و الذي تؤهلهم لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال عملهم ، وهذا راجع الى جهل القائمين لهذه التقنيات أو عدم الرغبة في مواكبة تلك التكنولوجيا الحديثة غياب الإرادة من طرف القائمين على المركز، في حين نسبة (36%) يرون أن المركز يعمل على ذلك.

- تحليل السؤال17: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعلم مهارات جديدة يكسبك مؤهلات تساعدك على أداء مهامك الحالية و تقديم اقتراحات أفضل للمستقبل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-21) :تعلم مهارات جديدة يكسبك مؤهلات تساعدك على أداء مهامك الحالية و تقديم إقتراحات أفضل للمستقبل

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول (3-21)وبنسبة (92%) يرون أن تعلم مهارات جديدة يكسبهم مؤهلات تساعدهم على أداء مهامهم الحالية و تقديم إقتراحات أفضل للمستقبل، وذلك راجع الى إحداث تغيرات في طبيعة المورد البشري مما يجعله أكثر عطاء و مواجهة التحديات في حين نسبة (8%) ترى ان ذلك لا يقدم شيئا.

- **المحور الثاني: العملية التدريبية**

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

➢ لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات و النسب المئوية لعبارات المحور الذي يصف العملية التدريب

تحليل السؤال 18:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل التدريب مهم للعامل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-22):التدريب مهم للعامل

التكرارات /الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	25	100
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-22)إن كل الموظفين يؤيدون أن التدريب مهم وبنسبة(100%)، وذلك راجع الى أن التدريب يساهم في زيادة إستعابهم و تقديم عطاء أكبر.

➢ تحليل السؤال19 :جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تدربت على وظيفتك؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-23): تدربت على و ظيفة

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	20	80
لا	5	20
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول(3-23)أن غالبية الموظفين في مركز التكوين المهني "إناث " قد خضعو لتكوين وهذا ما أظهرته نسبة (80%)، وهذا راجع الى أن عملية التدريب ذات أهمية بالنسبة الى القائمين على المركز من أجل الرقي بدرجة كفاءة موظفيه ، في حين نسبة (20%)، لم يخضعو.

- تحليل السؤال19: جاء السؤال و هو جزء من السؤال التاسع عشر بصيغة التالية:إذا كان بنعم كم المرات؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-24) : عدد المرات التي تدرب فيها الموظف

التكرارات / الإجابات	التكرار	النسب المئوية
0	5	20
1	19	76
5	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول(3-24) أن جل الموظفين قد خضعو مرة واحدة لتكوين و بنسبة (76%)، وهذا راجع أن المركز يعتمد تدريب موظفيه مرة واحدة خلال بداية الموظف العمل عنده.

- تحليل السؤال20: جاء السؤال بصيغة التالية: هل التدريب ضروري؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-25) :التدريب ضروري

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال (3-25) وبنسبة (92%)يرون أن التدريب ضروري، وهذا سببه أن عملية التدريب تساهم في تكوين نظرة جديدة لموظفين في مجال عملهم ويصبحون أكثر عطاء، في حين نسبة(8%) ترى أنه غير ضروري.

- تحليل السؤال 21: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل رئيسك المباشر مهتم بالتدريب وحريص على تدريبك طوال مدة عملك؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-26): رئيسك المباشر مهتم بالتدريب و حريص على تدريبك طوال مدة عملك

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	8	32
لا	17	68
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (3-26) و بنسبة (68%) يرون أن المسؤول المباشر غير مهتم و حريص على تدريب موظفيه ، وهذا راجع عدم الحرص و اللامبالاة و الإهمال من طرف المسؤول، في حين نسبة (32 %) ترى انه يعمل على ذلك.

➢ تحليل السؤال 22: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعتقد أن التدريب الذي استفدت منه كان كافيا لكي تقوم بعملك بشكل جيد؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-27):كفاية التدريب للقيام بعمل بشكل الجيد

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	10	40
لا	15	60
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-27) وبنسبة (60%) يرون أن التدريب الذي إستفادو منه غير كافي لكي يقومو بعملهم بشكل جيد ، وهذا راجع الى مدة التدريب أو قيام بالتدريب مرة واحدة خلال الحياة المهنية،في حين أن نسبة(40%) ترى أنه كان كافيا.

➢ تحليل السؤال 23: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل تتفق وظيفتك الحالية مع التدريب الذي حصلت عليه؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-28):التوافق بين الوظيفة و التدريب

التكرارات / الإجابات	التكرار	النسب المئوية
نعم	16	64
لا	9	36
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-28) يتضح من خلال الجدول و بنسبة (64%) من أفراد العينة يويدون توافق بين التدريب الذي حصلو عليه وظيفتهم ، وذلك راجع الى مناسبة ذلك التدريب مع مجال عملهم و امكانية تطبيق تلك البرامج في مجال عملهم ، في حين نسبة (36%) يرون عكس ذلك.

- تحليل السؤال24 : جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل المعارف و المهارات التي إكتسبتها في التدريب كافية لأداء عملك بنجاح؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-29):المعارف و المهارات التي إكتسبتها في التدريب كافية لأداء عملك بنجاح

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	11	44
لا	14	56
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-29) وبنسبة(56%)أن المعارف و المهارات المكتسبة من التدريب غير كافية لأداء عملهم بنجاح، وهذا راجع الى وجود نقائص تشوب التدريب الذي حصلو عليه ، في حين نسبة(44 %)تري أنه كافي لأداء العمل بنجاح.

- تحليل السؤال25:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل تعتقد أن التدريب يساعد على إتقان العمل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-30) :مساهمة في إتقان العمل

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	24	96
لا	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-30) وبنسبة (96%) يرون أن التدريب يساعدهم في إتقان العمل، وهذا راجع الى أهميته في تحسين مهارتهم و قدراتهم، في حين نسبة(4%) ترى عكس ذلك.

- تحليل السؤال26: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل تعتقد أن التدريب دائما يكون مفيدا؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-31) :تعتقد أن التدريب يكون مفيدا

التكرارات /الإجابات	التكرار	النسب المئوية
نعم	15	60
لا	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-31) بنسبة (60%) ترى أن التدريب يكون مفيدا لهم، ولك لأنه يسمح لهم بتحسين معارفهم و مواكبة التغيرات المختلفة في مجال عملهم، في حين ان نسبة (40%)تري أنه غير مفيد و ذلك لانه لم يحسن مستواهم.

- تحليل السؤال27:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل سياسة التدريب بالمركز ملائمة؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-32):سياسة التدريبية في المركز وملائمتها

التكرارات /الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	9	36
لا	16	64
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-32)و بنسبة (64%)يرون أن سياسة التدريب في المركز غير ملائمة وذلك راجع الى عدم مناسبة فترة التدريب وأوقات عملم أو تدريب الموظفين الجدد فقط دون القدامى، في حين نسبة (36%)ترى أنها ملائمة.

- تحليل السؤال28:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل تعتقد أن الإدارة تقوم بالمتابعة و تقيم لنتائج التدريب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-33):مراقبة و المتابعة لنتائج التدريب من طرف الادارة

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	7	28
لا	18	72
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال جدول رقم(3-33) أن الإدارة لا تقوم بالمتابعة وتقيم لنتائج التدريب، وذلك راجع الى عدم وعي قائمين بأهمية التدريب في الرقي بعمل داخل المركز،في حين نسبة (28%) ترى أنه يقوم بذلك.

- تحليل السؤال29: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل يساعدك التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (3–34):يساعدك التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل

التكرارت / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
موافق	7	28
محايد	18	72
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3–34) بنسبة (72%) أن أفراد عينة الدراسة إلتزمو الحياد،,هذا نتيجة الشك في مساهمة أو غير مساهمة التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل،في حين أن نسبة (28%) موافقون على أنه يساعد في إنجاز كمية كبيرة من العمل.

- تحليل السؤال30: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل يمكنك التدريب من إنجاز أعمال اليومية بسهولة؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–35) :يمكنك التدريب في إنجاز أعمال اليومية بسهولة

التكرارات / الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
عالية	2	8
متوسطة	12	48
ضعيفة	11	44
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3–35)وبنسبة (48%) ترى أن التدريب يمكن من إنجاز أعمال اليومية بسهولة بدرجة متوسطة ، وهذا راجع الى عدم إستغلال العملية التدريبية بشكل الكامل، تليها بدرجة ضعيفة بنسبة (44%) ، و في المرتبة بدرجة عالية بنسبة (8%) .

تحليل سؤال31:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل يساعدك التدريب في تقديم اساليب جدية لإنجاز أعمال؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-36): يساعدك التدريب في تقديم أساليب جديدة لإنجاز أعمال

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	22	88
لا	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجات spss.

يتضح من خلال جدول رقم(3-36) وبنسبة (88%) يرون أن التدريب يساعدهم في تقديم أساليب جديدة لإنجاز أعمال، وهذا راجع الى إستعاب برنامج التدريبي، في حين نسبة(12ترى عكس ذلك.

تحليل سؤال32: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل زادك التدريب بالشعور بالرضا عن العمل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-37): مستوى التدريب الرضائي

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
موافق	7	28
غير موافق	4	16
نوعا ما	14	56
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-37) وبنسبة (56%)يرون نوعا ما في زيادة التدريب بشعورهم بالرضا عن العمل ، وهذا راجع الى إعتبار التدريب مجرد شكليات،أما نسبة (28%) موافقون ، وبنسبة (16%)غير موافقون.

تحليل السؤال33: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل يساعدك التدريب على الإبداع في العمل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-38): التدريب الابداعي

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
موافق	9	36
غير موافق	2	8
نوعا ما	14	56
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-38) وبنسبة (56%)يرون نوعا ما حول مساعدة التدريب لهم على الإبداع في العمل، وهذا راجع لعدم إقتناعهم بعملية التدريب بشكل الكافي، و بنسبة (36%) موافقون، وفي أخير و بنسبة (8%) غير موافقون.

تحليل السؤال34: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل المركز يولي أهمية بالغة لتدريب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-39): أهمية التدريب في المركز

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
جيدة	10	40
نسبية	14	56
ضعيفة	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-39)بنسبة (56%) وبدرجة نسبية ، وهذا راجع الى قيام المركز بعملية التدريب عند الحاجة فقط وليس بصفة مستمرة، في حين ترى فئة اخرى أنه يولي أهمية بنسبة(40%) بدرجة جيدة ،و بنسبة(4%) بدرجة ضعيفة.

تحليل السؤال35: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل ترى أن المركز يتبنى سياسة التدريب لتطوير و رفع كفاءة العاملين؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-40): المركز يتبنى سياسة التدريب لتطوير و رفع كفاءة العاملين

التكرارات / الإجابات	التكرار	النسب المئوية
نعم	11	44
لا	14	56
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال جدول رقم(3-40) وبنسبة (56%) يرون أن المركز لا يتبني سياسة التدريب لتطوير ورفع كفاءة العاملين، وذلك راجع الى إعتبار العملية مجرد عبئ وضياع لوقت، في حين نسبة (44%) يرو ن أنه يعمل على ذلك.

تحليل السؤال36: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل المركز يحقق أهدافه عند قيامه بعملية التدريب؟

وبعد حساب التكرارات والنسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-41):مستوى أهداف التدريب في المركز

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نعم	18	72
لا	7	28
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-41) وبنسبة (72%) يرون أن المركز يحقق أهدافه عند قيامه بعملية التدريب وهذا من خلا ل إستعداد التام للمركز و للكثير من الموظفين، فالمؤسسة تقوم بإعداد خطط من أجل تحقيق أهدافها أما البقية وتمثل نسبة (28%) يرون أنها لا تحقق أهدافها عند القيام بالتدريب.

تحليل السؤال37: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل أنت راضي عن اداء المدرب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-42) :مستوى الرضا عن أداء المدرب

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
موافق	12	48
غير موافق	2	8
نوعا ما	10	40
محايد	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-42)و بنسبة (48%)راضون عن أداء المدرب ، وهذا يدل أن المدرب ذو مستوى جيد ، تليها نوعا ما بنسبة (40%) غير موافقون بنسبة (8 %)،تليها المحايدون بنسبة(4 %).

تحليل السؤال38:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: ما نوع التدريب الذي تلقيته؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-43) :نوع التدريب الذي تلقيته

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
نظري	7	28
تطبيقي	5	20
إثنان معا	13	52
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-43) و بنسبة (52%) أن التدريب الذي تلقوه كان نظري وتطبيقي أي إثنان معا ، أي كل ما يتطرق اليه المدرب نظريا يتم تطبيقه الميدان، اما نسبة (28%) خضعت لتدريب نظري، أما نسبة (20%) خضعت لتدريب تطبيقي.

تحليل السؤال39: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل الطريقة المستخدمة في عرض البرامج و المعلومات و بيانات؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-44):الطريقة المستخدمة في عرض البرامج و المعلومات و البيانات

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
جيدة	1	4
متوسطة	17	68
ضعيفة	7	28
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-44) وبنسبة (68%) يرو ن أن طريقة المستخدمة في العرض متوسطة ذلك راجع الى عدم وصول المعلومات بشكل الكافي أما نسبة(28%) ترى طريقة العرض ضعيفة،و نسبة(4%)ترى أنها جيدة.

تحليل السؤال40: جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل المشرفون على التدريب ذوي مستوى؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-45): مستوى المشرفين على التدريب

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
عالي	4	16
متوسط	14	56
ضعيف	7	28
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-45) وبنسبة (56%) يرون أن المشرفين على التدريب ذوي مستوى متوسط ، وذلك لعدم قدرة المشرفين على توصيل المعلومات و أفكار بشكل الجيد، ونسبة(28%) يرون مستواهم ضعيف، ونسبة(16%) عالي.

تحليل السؤال41:جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل طريقة التواصل مع المدربين؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-46):طريقة تواصل مع المدربين

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
جيدة	5	20
متوسطة	13	52
ضعيفة	7	28
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-46) وبنسبة(52%) يرون أن طريقة التواصل مع المدربين متوسطة وذلك راجع لعدم تقبل المدربين لإستفسارات وإقتراحات و درجة التجاوب المدربين مع المتدربين بشكل الكافي أما نسبة(28%) يرون أن طريقة تواصل ضعيفة ، ونسبة (20%) يرون أنها جيدة.

تحليل السؤال42:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: ماهي اللغة المفضلة أثناء التدريب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-47):اللغة المفضلة أثناء التدريب

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
عربية	17	68
فرنسية	8	32
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-47) وبنسبة (68%)يرون أن اللغة العربية هي اللغة المفضلة ، و هذا يدل أن اللغة العربيه هي التي يتم التعامل بها أثناء التدريب ، فيما نجد نسبة (32%)يفضلون اللغة الفرنسية وذلك لإتقانهم هذه اللغة بشكل الجيد.

تحليل سؤال 43: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل يمكن تجاوز المشاكل التي تتعرض لها في المستقبل من خلال المعارف و المهارات التي إكتسبتها من عملية التدريب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–48):قدرة التدريب على تجاوز المشاكل المستقبلية

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
ممكن	14	56
غير ممكن	2	8
نوعا ما	9	36
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3–48) وبنسبة (56%) يرون من ممكن تجاوز تلك المشاكل، وهذا راجع الى تقنيات التي تم إكتسبها من خلال عملية التدريب لذلك فهم يرون أن معظم التدريبات التي تلقوها هي عملية إيجابية ، ثم تليها فئة نوعا ما بنسبة(36%)،غير ممكن بنسبة(8%).

تحليل سؤال44: جاء هذا السؤال بصيغة التالية:هل التدريب يحسن من مردودية العمل؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–49) :مساهمة التدريب في تحسين مردودية العمل

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
موافق	2	8
غير موافق	2	8
محايد	21	84
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال جدول رقم(3–49)و بنسبة (84%)حيادون حول مساهمة التدريب في تحسين مردودية، أي ليس لهم اي علم إتجاه العملية ، في حين نسبة (8%) متساوية بين أراء موافقون و غير موافقون.

تحليل السؤال45:جاء هذا السؤال بصيغة التالية: هل يوفر مركزكم بيئة مساندة لتعليم لتعليم المستمر؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–50): يوفر مركزلكم بيئة مساندة لتعليم المستمر

التكرارات / الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
غير موافق تماما	2	8
غير موافق	4	16
محايد	9	36
موافق	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال جدول رقم (3–50) و بنسبة (40%) موافقون أن مركزهم يوفر بيئة مساندة لتعليم المستمر ، و ذلك من خلال مختلف البرامج التدريبية و تعليمية وإمكانيات التي يوفرها المركز من أجل تعليم لموظفيه، في حين نسبة(36%)،محايدون ، ونسبة(16%) غير موافقون ، و في أخير نسبة(8%)غيرموافقون تماما.

تحليل سؤال 46: جاء هذا السؤال بصيغة التالية؟ أين تفضل مكان التدريب؟

وبعد حساب التكرارات و النسب المئوية توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–51) :مكان التدريب

التكرارات/ الإجابات	التكرارت	النسب المئوية
مقرإقامتك	8	32
ولاية اخرى	4	16
خارج الوطن	13	52
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا الى مخرجاتspss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-51)و بنسبة (52%) يفضلون التدريب خارج الوطن و ذلك لما ما تقدمه هذه الدول من تدريب ذو نوعية خاصة الدول المتقدمة، تليها نسبة (32%) تفضل مقر إقامتها و ذلك لظروف الشخصية، و في أخير نسبة(16%) يفضلون خارج الولاية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن نطبق ما تطرقنا اليه في الجانب النظري في الفصلين السابقين،حول العملية التدريبية دورها في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال استعمالنا نموذج توزيع الاستبانة التي أختيرت عشوائيا كأداة للدراسة،وقمنا بعرضها على بعض الأساتذة من أجل تحكيمها، ثم قمنا ببعض التعديلات ووزعنا 30 إستبانة على عينة الدراسة وتم إسترجاع 25.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ بيانات الإستبانة في برنامج spss وهذا من أجل تسهيل عملية التحليل.

إنطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية لاحظنا أن هناك إهتمام بعملية التدريب من طرف مركز التكوين المهني" إناث" قصر البخاري،إلا أن العملية تشوبها بعض النقائص(عدم ملائمة سياسة وبرامج التكوين ودرجة كفاءة المؤطرين).

خاتمة

خاتمة:

إن هذه الدراسة مكنتنا من الوصول الى مدى أهمية تنمية العنصر البشري في المؤسسة بصفة عامة، وفي مركز التكوين المهني" إناث" بصفة خاصة، مقتنعين بأن الموارد البشرية لم تبقى محل جدال في الوقت الراهن بل تم الاعتراف بها كأداة و عنصر لتجسيد و تطوير الاستراتيجي للمؤسسة نظرا لأهمية التي يكتسبها المورد البشري، باعتباره إستثمار مربح على غرار ما تراه المؤسسات في الدول المتقدمة ،حيث لا يمكن في أي حال من أحوال الاستغناء عنه.

يظهر التدريب كأداة تمكن المؤسسات لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة فهو المجال الذي يمكن المؤسسة في المستقبل لتدخل الشخصي و المباشر ، وذلك باكتشاف المشكلات التي تعترض المؤسسة بصفة عامة، و إيجاد الحلول لها باستمرار وفق البرامج المناسبة فالتدريب يعمل على إنقاص الفروقات في أداء الفرد الموجودة، كما يعمل على خلق الانسجام بين الخبرة الفردية و بين إحتياجات التطور.

التدريب التي يطبقها مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري معرفية ،سلوكية.

نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة النظرية: من خلال العرض النظري توصلنا الى مجموعة النتائج التالية:

- أن مفهوم موارد البشرية و التنمية البشرية يختلف،حيث يرى الأول أن العنصر البشري رأس مال ينبغي الاستثمار فيه، و بالتالي فان نظام تنمية الموارد البشرية يكون كوسيلة من أجل تحقيق العائد،على عكس الثانية التي ترى بأن الانسان هو الهدف ينبغي تحقيقه
- إن تنمية الموارد البشرية ماهي الا زيادة المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.
- لقد مكنت التطورات المتلاحقة من جعل تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام ادارة الموارد البشرية.
- يهدف التدريب الى تنمية القدرات و المهارات و زيادة المعلومات و المعارف.
- يعتبر التدريب من أهم الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.
- يجب تحديد محتويات البرنامج التدريبي لان دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفعالية للتدريب.

نتائج التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي:

- إن التدريب الذي يقوم به مركز التكوين له أثر ايجابي لأنه يساعدهم على إتقان العمل.
- مركز التكوين يتبنى سياسة التدريب من أجل رفع كفاءة الأفراد و رفع مستوى العمل.
- يعاب على نشاط التدريب في مركز التكوين" إناث" قصر البخاري هو إنعدام المتابعة والتقيم لنتائج التدريب.

إقتراحات :

- إعتبار المورد البشري المورد الأهم في مركز التكوين مما يتطلب تنميته.
- ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية و نوعيتها تحديد دقيقا.
- مراجعة برامج التدريبية بما يواكب التطورات الحاصلة في مجالات العمل.
- تخصيص ميزانيات لتدريب و أو قات ملائمة لذلك و استمرارية طيلة الحياة المهنية للعامل.
- السعي الى ارسال الموظفين لاجراء دورات تدريبية في الخارج لاستفادة من خبراتهم
- توفير البيئة التدريبية الملائمة داخل مركز التكوين المهني"إناث" قصر البخاري.
- يجب تدارك الأخطاء و التغيرات التي تتخلل البرامج التدريبية بكل عناية و دقة حتى يتسنى تصحيحها.
- يصاغ البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات و نوع المهارات و المعلومات المراد إكتسابها.
- يجب أن تكون سياسة التدريب سياسة مدروسة و ليست عشوائية.
- تخصيص ميزانية لتدريب.

أفاق الدراسة:

في الأخير نرجو أن تكون قد قدمنا رؤية حول موضوع التدريب و نأمل ان يحظى موضوع الدراسة من جوانب اخرى وخاصة من خلال:

- تقيم التدريب.
- اسهام التدريب في زيادة المردودية.
- التدريب عن طريق الوسائل التكنولوجية.

- الإستثمار في المورد البشري

- دور التدريب في تحقيق الإبداع للمؤسسات

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

❖ **الكتب:**

1. صلاح الدين عبد الباقي ، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية ،مصر ،2006.

2. مدحت محمد ابو النصر ، **ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر،2008،.

3. حبيب الصحاف ، **معجم مصطلحات الموارد البشرية** ، دار الجامعية للنشر،الاسكندرية،مصر،2002 .

4. رافت عبد الفتاح ، **سيكولوجية التدريبية وتنمية الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي ، نصر ،القاهرة ، مصر،2001.

5. سهيلة محمد عباس ، **ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2006.

6. محمد احمد عبد النبي ، **ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة الاولى ، زمن ناشرون وموزعون، عمان، الاردن 2010.

7. نعمان بن عيشي ، **اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد** ، الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن ، 2012.

8. عبد المعطي عساف ،**التدريب وتنمية الموارد البشرية الاسس والعمليات** ،بدون طبعة، دار زهران للتوزيع والنشر ،عمان ،الاردن ،بدون سنة.

9. حسن احمد الطعاني ، **التدريب الاداري المعاصر** ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان،الاردن ، 2007 .

10. سيد محمد حاد الرب ، **ادارة الموارد البشرية** : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، حقوق النشر محفوظة للمؤلف ، 2008 ، 2009.

11. راوية حسن ، **مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2002 .

12. محمد سعيد انور سلطان، **مبادئ الادارة الاسكندرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر، 2003 .

13. محمد نجيب شاويش ، **ادارة الموارد البشرية** ، ادارة الافراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .

14. محمد بلال اسماعيل ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية الجديدة للشعر، الاسكندرية ، 2004 .

15. محمد الصيرفي ، **ادارة الموارد البشرية**،الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر .

16. محمد عبد الفتاح محمد ، **ادارة الجودة الشاملة** " دار الفتح للنشر والتوزيع " الاسكندرية ، مصر ، 2008.

17. فايزة خاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال** ، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.

18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،عمان، 2007.

19. شاويش مصطفى ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الشروق والتوزيع ، عمان ،الأردن، 1996 .

20. مدحت محمد ابو النصر ، **ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق** ، دار الفجر للنشر التوزيع ، القاهرة مصر، 2008 .

21. محمد علي ربايعة ، **ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية** ،دارالصفا للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2003 .

22. باري كشواي ،**ادارة الموارد البشرية** ، ترجمة دار الفاروق ، القاهرة ، مصر ، 2006.

23. جمال الدين محمد اطرسي ، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.

24. علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

25. طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان،2013.

26. سعاد نايف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

27. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2007.

28. بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

29. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

31. إسماعيل العربي، **التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العرب** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994.

32. محمد صادق، **إدارة التنمية وطموحات التنمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن ،بدون سنة.

33. عاطف غيث، في تقديمه لكتاب نبيل السماطولي، **علم اجتماع التنمية دراسة في اجتماعيات العالم الثالث**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1974.

34. أحمد منصور، **قرارات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

35. محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

36. لعلي بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

37. مشرف فريد نصير، **كيف ننجح في إدارة فريق العمل** ، دار الكتب العلمية لنشر والتوزيع، دون ذكر البلد النشر ، 2001.

38. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

39. محمد سمير أحمد ، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

40. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

❖ **الرسائل والمذكرات:**

41.شويخ محمد ،**مقومات وشروط القيادة الادارية** ، حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة ،2001.

42.بوعريوة الربيع ، **تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة** ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس ،2008.

43.عمار بن عيشي ،**دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب** ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم تجارية ،جامعة المسيلة ، 2006.

44.قدور علي ،**اثر التكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشاة الاقتصادية،** مذكرة ماجستير ، قسم علم التسيير، تخصص ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2012، ص 20 .

45.فالي ياسين، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة LAFARAGE الجزائرية للإسمنت**،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014.

46.حسين يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك** ، مذكرة دكتوراه، تخصص تسير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.

47.رياض بن حوشة، **تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2007.

48.فرطاس زوليخة حنان، **دور تأهيل أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2012.

49.مانع صريرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (حالة عينة من الجامعات الجزائرية)**،مذكرة دكتوراه ،تخصص إدارة أعمال ،علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

❖ **المجلات:**

50.لؤي لطيف بطرس سكر ، **دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي**، مجلة ادارية واقتصادية العدد 71، بغداد ، العراق ، 2008.

51.مكتب العمل العربي، **الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية** ، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة، عدد 98، 1997.

52 .عبد الفتاح دياب حسين ، **الاثر التدريبي على فعالية الاشراف ، دراسة التطبيقية على هيئة (كير) الدولية** ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق ،مصر،العدد(1)، المجلد(9)،1997 .

❖ **مرسوم:**

53.مرسوم تنفيذي بموجب القرار 41 / 128المؤرخ في 4كانون الأول ديسمبر،1986 **و المتضمن إعلان الحق في التنمية المعتمد من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة.**

.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية:

54. Roive-Gerand**, Timist Théoriode administration, edition economisa**, paris, 1986.

55. Flippo.E.Bi, **« principles of personnel management** », third edition, Mc Grawo Hill book company, New yourk, 1971.

56. Grant.u, and smith .G**, personnel administration ans industrial relations**, second edition, Longman London, 1977.

57 .edwin B.Flippo **.personnel management 4 th**.morawhill companyinc **.New Yourk**. USA **.**1976.

الملاحق

(ملحق1)

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسير

تخصص إدارة أعمال عمومية

استبيان

سيد(ة)ي:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال عمومية، تم إنجاز هذا الإستبانة بهدف التعرف على (**دور العملية التدريبة في تنمية الموارد البشرية في مركز التكوين المهني "إناث" قصر البخاري**)، لهذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الإستبانة التالية كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع اشارة (×) في المربع المناسب لإجابتكم

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر و التقدير على تعاونكم.

من إعداد الطالبين: مرقب لخضر

ممي نور الدين

الأستاذة المشرفة:

حميدي كلثوم

لجنة التحكيم الجامعة

بن زرقة ليلى ..... جامعة المدية

طهراوي حياة..... جامعة المدية

الجزء الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

أقل من25 ☐ من25 إلى أقل من30 سنة ☐ من 30سنة الى أقل من 35 سنة ☐

من35 سنة الى أقل من 40سنة . ☐ 40 سنةإلى أقل من 45 سنة ☐

من 45 سنة فأكثر ☐

3. الأقدمية في الوظيفة الحالية :

. أقل من 5 سنوات . ☐ 10 سنوات . ☐سنوات فأكثر ☐

4. المستوى الدراسي :

. ثانوي و أقل ☐ دراسات عليا ☐ ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة لإستبيان بالنسبة للمحاور الأتية

ضع علامة (×) في المكان المناسب

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

تعريف تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة المعرفة و المهارات و القدرات الموارد البشرية العاملة في المركز بغية زيادة كفاءة وقدرة العامل .

ـ هل تنمية الموارد البشرية من إهتمامات المركز الذي تعمل فيه ؟ نعم ☐ لا ☐

. ما هي الاستفادة التى تراها من خلال تنمية قدراتك ؟

تنمية المعارف ☐ توسيع الخبرات ☐ أو الإثنان معا ☐

. هل يعمل المركز على تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم و خبراتهم و معارفهم و حثهم على تبادلها ؟

موافق ☐ موافق تماما ☐ محايد ☐

غير موافق ☐ غير موافق تماما ☐

. هل الإهتمام برفع كفاءة العاملين له دور في تنفيذ أنشطة المركز بشكل الجيد؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن على المركز ربط تنمية الموارد البشرية (التدريب)بالمسار الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن على المركز النظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة فلا تكتفي بمجموعة من البرامج يقدمها المركز لعاملين ولكن يجب المتابعة و التجديد طيلة الحياة المهنية؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن برامج تنمية المعتمدة ملائمة لتخصصات العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

. هل في نظرك أن تنمية العاملين يساهم في رفع درجة الأداء للمركز التكوين المهني ؟ نعم ☐ لا ☐

. هل يسعى المدير إلى تنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية و تعليمية مختلفة؟ نعم ☐ ☐

. هل البرامج المعتمدة من طرف المركز تساهم في تنمية قدراتك؟ نعم ☐ لا ☐

. هل هناك معوقات تواجه المركز في تنمية العاملين لديه؟ نعم ☐ ☐

. هل تشجع الإدارة العاملين ماديا و معنويا في تنمية مهاراتهم و إكتساب المعارف بشكل مستمر؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن تنمية العاملين في مركزكم هو إستثمار مستقبلي إن توفرت له كل المقومات الصحية(مادية،غير المادية.تكنولوجية)لتحقيق العائد منه ؟

نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن فرص التقدم في وظيفتك يتم عن طريق تنمية مهاراتك و قدراتك؟ نعم ☐ ☐

. هل توجد لديك رغبة في تنمية مهاراتك وقدراتك بشكل دائم و مستمر؟ نعم ☐ ☐

. هل يعمل المركز على تطوير مهارات و خبرات و معارف العاملين و الذي تؤهلهم لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم؟ نعم ☐ ☐

. هل تعلم مهارات جديدة يكسبك مؤهلات تساعدك على أداء مهامك الحالية وتقديم اقتراحات أفضل للمستقبل؟

نعم لا ☐ ☐

المحور الثاني : العملية التدريبية

. هل التدريب مهم للعامل ؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تدربت على وظيفتك ؟ نعم ☐ لا ☐ إذا كان بنعم كم عدد المرات ؟ ☐

هل التدريب ضروري ؟ نعم ☐ لا ☐

. هل رئيسك المباشر مهتم بالتدريب وحريص على تدريبك طوال مدة عملك؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن التدريب الذي استفدت منه كان كافيا لكي تقوم بعملك بشكل جيد؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تتفق وظيفتك الحالية مع التدريب الذي حصلت عليه؟ نعم ☐ لا ☐

. هل المعارف و المهارات التي إكتسبتها في التدريب كافية لأداء عملك بنجاح؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن التدريب يساعد في إتقان العمل؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن التدريب دائما يكون مفيدا؟ نعم ☐ لا ☐

. هل سياسة التدريب بالمركز تكون ملائمة؟ نعم ☐ لا ☐

. هل تعتقد أن الإدارة تقوم بالمتابعة و تقيم لنتائج التدريب ؟ نعم ☐ لا ☐

. هل يساعدك التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل؟ موافق ☐ موافق ☐ ☐ محايد ☐

. هل يمكنك التدريب من إنجاز اعمال اليومية بسهولة؟ عالية ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

. هل يساعدك التدريب في تقديم أساليب جديدة لإنجاز أعمال ؟ نعم ☐ ☐ لا ☐

. هل زادك التدريب بالشعور بالرضا عن العمل؟ موافق ☐ غير موافق ☐ نوعا ما ☐

. هل يساعدك التدريب على الإبداع في العمل؟ موافق ☐ غير موافق ☐ نوعا ما ☐

. هل المركز يولي أهمية بالغة لعملية التدريب؟ جيدة ☐ نسبية ☐ ضعيفة ☐

. هل ترى أن المركز يتبنى سياسة التدريب لتطوير ورفع كفاءة العاملين؟ نعم ☐ ☐ لا ☐

. هل المركز يحقق أهدافه عند قيامه بعملية التدريب؟ نعم ☐ ☐ لا ☐

. هل أنت راضي عن أداء المدرب؟ موافق ☐ غير موافق ☐ نوعا ما ☐

. ما نوع التدريب الذي تلقيته؟ نظري ☐ تطبيقي ☐ إثنان معا ☐

. هل الطريقة المستخدمة في عرض البرامج و المعلومات وبيانات؟ جيدة ☐ توسطة ☐ ☐ ضعيفة ☐

. هل المشرفون على التدريب ذوي مستوى؟ عالي ☐ توسط ☐ ضعيف ☐

. هل طريقة التواصل مع المدربين؟ جيدة ☐ سطة ☐ ☐

. ماهي اللغة المفضلة أثناء التدريب؟ عربية ☐ ة ☐ ة أخرى ☐

. هل يمكن تجاوز المشاكل التي تتعرض لها في مستقبل من خلال المعارف و المهارات التي إكتسبتها من عملية التدريب؟

ممكن ☐ غير ممكن ☐ نوعا ما ☐

. هل التدريب يحسن من مردودية العمل؟ موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

. هل يوفر مركزكم بيئة مساندة لتعليم المستمر ؟

موافق ☐ موافق تماما ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق تماما ☐

. أين تفضل مكان التدريب ؟ مقر إقامتك ☐ ولاية أخرى ☐ خارج الوطن ☐

ملحق(2)

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:54:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المستوى الاقدمية العمر /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu_de_données1] C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	الاقدمية	المستوى
N	Valide	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	56,0	56,0	56,0
	أنثى	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 من اقل	3	12,0	12,0	12,0
	25-30	10	40,0	40,0	52,0
	30-35	10	40,0	40,0	92,0
	35-40	1	4,0	4,0	96,0
	فاكثر45من	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	22	88,0	88,0	88,0
	5-10	2	8,0	8,0	96,0
	10-	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

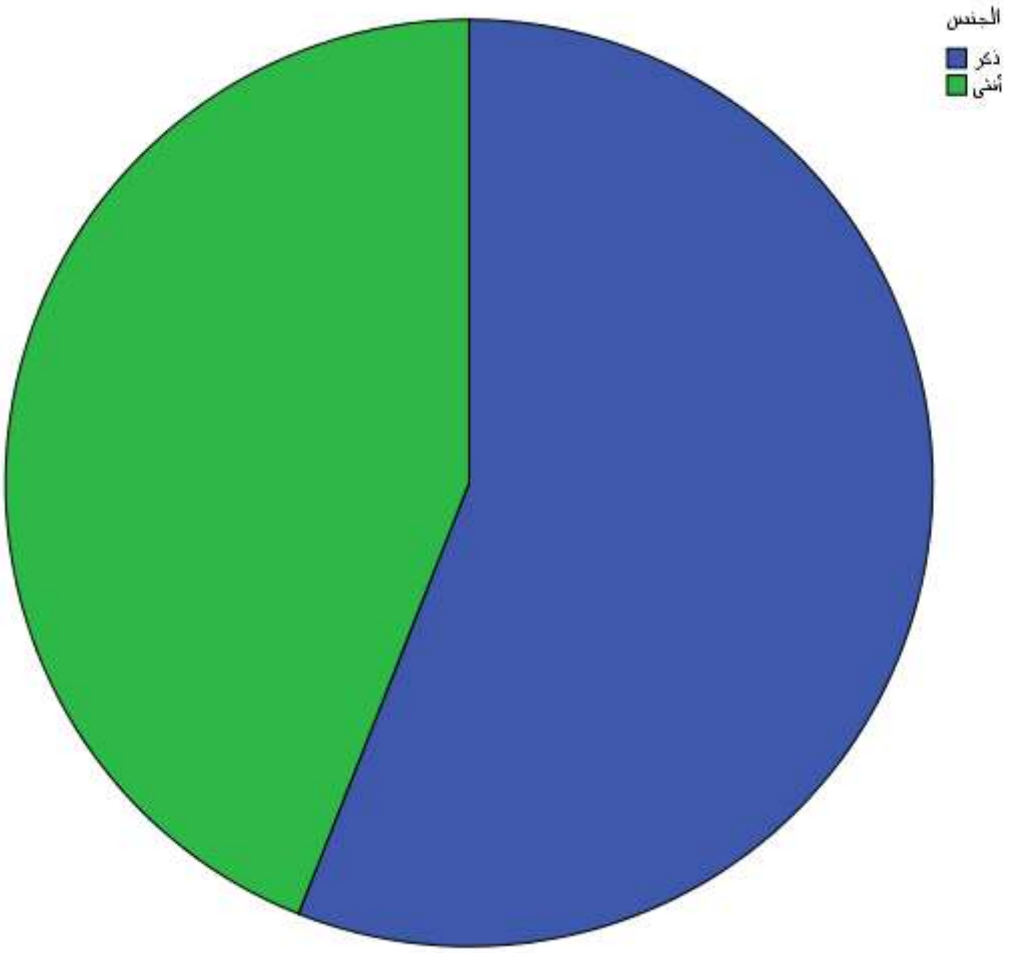
المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل و ثانوي	2	8,0	8,0	8,0
	جامعي	20	80,0	80,0	88,0
	عليا دراسات	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Graphique

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:55:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe		GRAPH /PIE=COUNT BY الجنس.
Ressources	Temps de processeur	00:00:08,38
	Temps écoulé	00:00:46,60

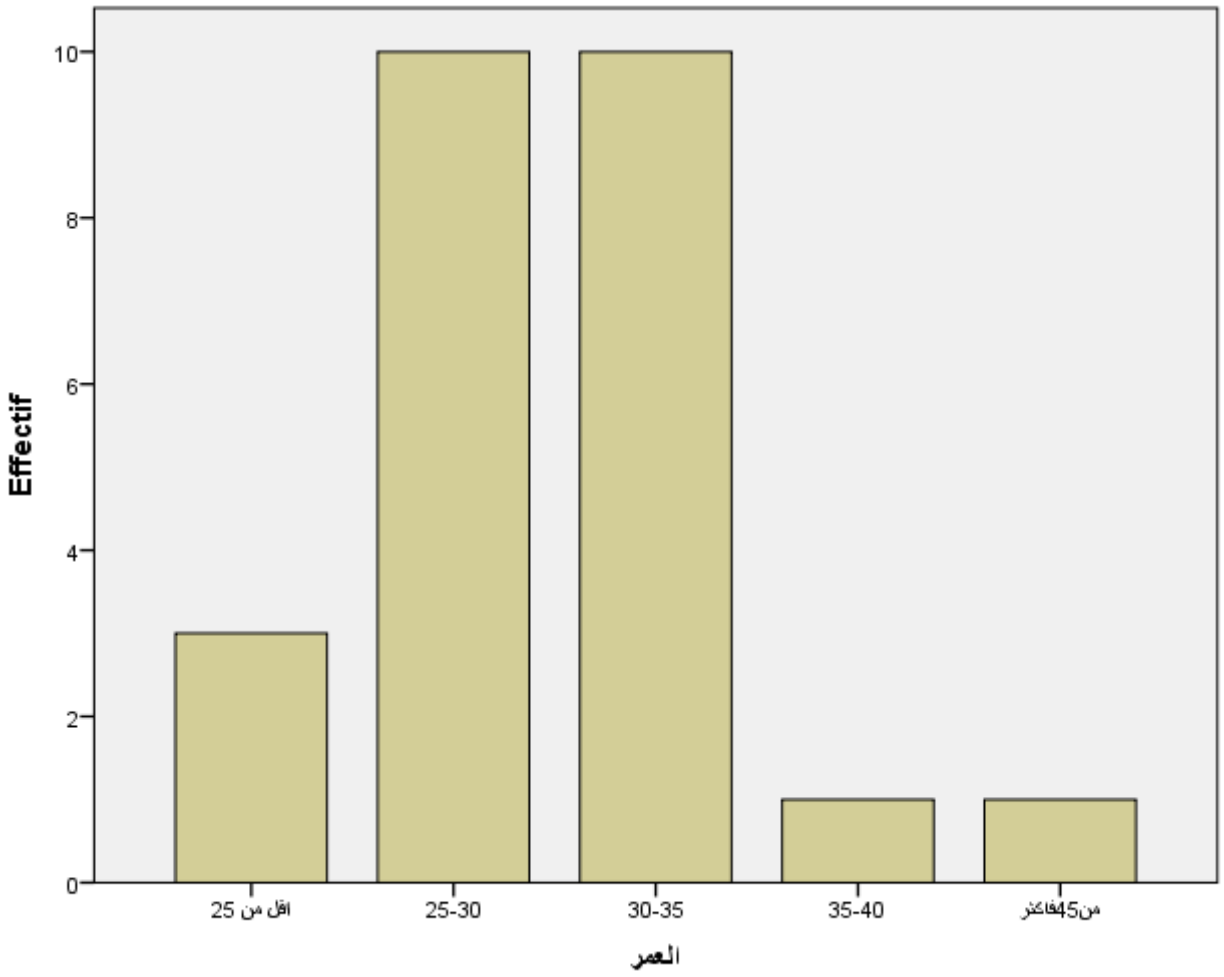


Graphique

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:55:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

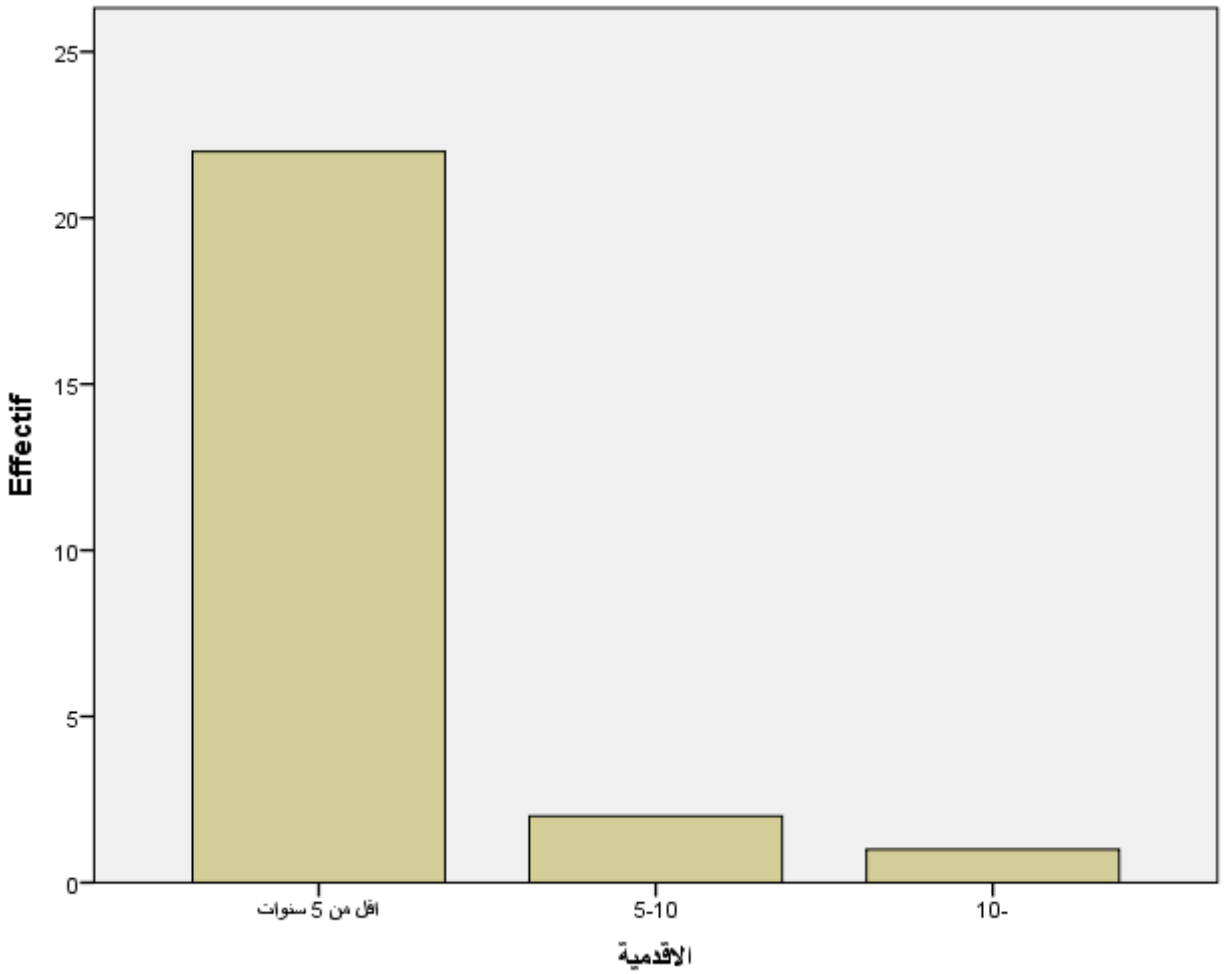
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe		GRAPH /BAR(SIMPLE)=COUNT BY العمر.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,08
	Temps écoulé	00:00:00,65



Graphique

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:55:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe		GRAPH /BAR(SIMPLE)=COUNT BY الاقدمية.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,11
	Temps écoulé	00:00:00,53

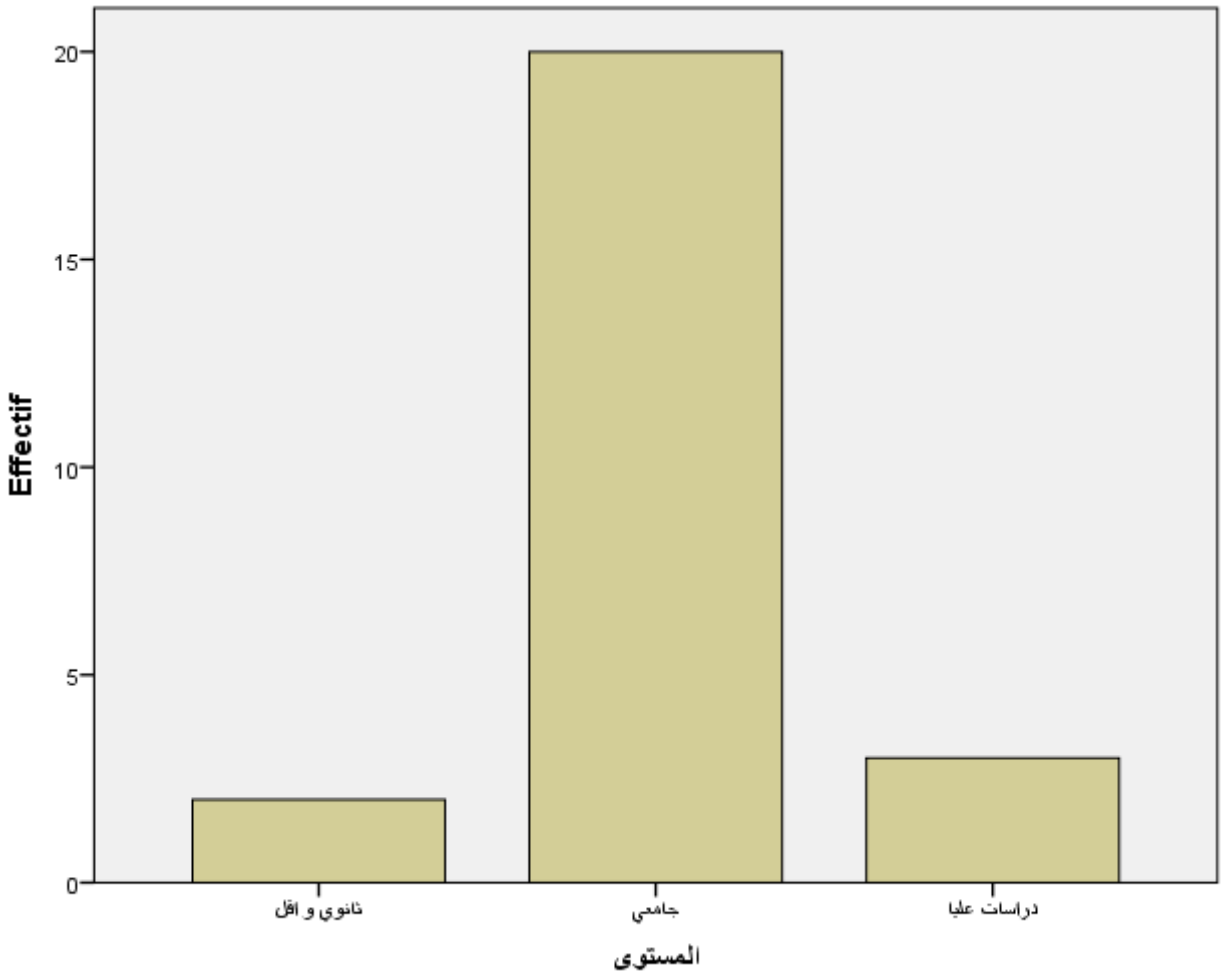


Graphique

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:55:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe		GRAPH /BAR(SIMPLE)=COUNT BY المستوى.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,45
	Temps écoulé	00:00:00,39



Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2017 23:55:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Snow\Documents\مرقب.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 y1 y2 YY2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,08

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N	Valide	25	25	25	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	52,0	52,0	52,0
	لا	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المعارف تنمية	1	4,0	4,0	4,0
	الخبرات توسيع	4	16,0	16,0	20,0
	معا الاثنان او	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	1	4,0	4,0	8,0
	محايد	9	36,0	36,0	44,0
	موافق	9	36,0	36,0	80,0
	تماما موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	92,0	92,0	92,0
	لا	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	88,0	88,0	88,0
	لا	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	92,0	92,0	92,0
	لا	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	36,0	36,0	36,0

	لا	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	96,0	96,0	96,0
	لا	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	40,0	40,0	40,0
	لا	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	40,0	40,0	40,0
	لا	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	96,0	96,0	96,0
	لا	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	24,0	24,0	24,0
	لا	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	88,0	88,0	88,0
	لا	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	76,0	76,0	76,0
	لا	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	92,0	92,0	92,0
	لا	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	36,0	36,0	36,0
	لا	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

x17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	92,0	92,0	92,0
	لا	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	100,0	100,0	100,0

y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	80,0	80,0	80,0
	2	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

YY2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	5	20,0	20,0	20,0
	1	19	76,0	76,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	92,0	92,0	92,0
	لا	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	32,0	32,0	32,0
	لا	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	40,0	40,0	40,0
	لا	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	64,0	64,0	64,0
	لا	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	11	44,0	44,0	44,0
	لا	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	96,0	96,0	96,0
	2	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	60,0	60,0	60,0
	لا	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	36,0	36,0	36,0
	لا	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	7	28,0	28,0	28,0
	لا	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	28,0	28,0	28,0
	محايد	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عالية	2	8,0	8,0	8,0
	متوسطة	12	48,0	48,0	56,0
	ضعيفة	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	88,0	88,0	88,0
	لا	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	28,0	28,0	28,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	44,0
	ما نوعا	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	9	36,0	36,0	36,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	44,0
	ما نوعا	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	10	40,0	40,0	40,0
	نسبية	14	56,0	56,0	96,0
	ضعيفة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	11	44,0	44,0	44,0
	لا	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	72,0	72,0	72,0
	لا	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	12	48,0	48,0	48,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	56,0
	ما نوعا	10	40,0	40,0	96,0
	13	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نطري	7	28,0	28,0	28,0
	ثطبيقى	5	20,0	20,0	48,0
	معا اثنان	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	1	4,0	4,0	4,0
	متوسطة	17	68,0	68,0	72,0
	ضعيفة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عالي	4	16,0	16,0	16,0
	متوسط	14	56,0	56,0	72,0
	ضعيف	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	5	20,0	20,0	20,0
	نسبية	13	52,0	52,0	72,0
	ضعيفة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عربية	17	68,0	68,0	68,0
	فرنسية	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ممكن	14	56,0	56,0	56,0
	ممكن غير	2	8,0	8,0	64,0
	ما نوعا	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	16,0
	محايد	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	9	36,0	36,0	60,0
	موافق	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

y29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقامتك مقر	8	32,0	32,0	32,0
	اخرى ولاية	4	16,0	16,0	48,0
	الوطن خارج	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	