جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

بعنوان:

فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

من إعداد الطالبتين:

- عفرون أمينة
- لعقاب فوزية

تحت إشراف الأستاذ:

د - يرقي جمال

لجنة المناقشة

د. عمر سرار	جامعة المدية	رئيسا
د. يرقي جمال	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. سلامة جمال الدين	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2014-2015

كلمة شكر

الحمد لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و نعمة الإسلام وأجملنا بالعافية و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا و نبينا محمد عليه صلوات الله و أزكى التسليم.

و نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور يرقي جمال على قبوله الإشراف على هذا العمل و تقديمه لنا النصح و التوجيه المتواصل في معالجة أفكار البحث، فكان مثال الأستاذ المهتم ، وزرع فينا معاني إتقان العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ بولصنام محمد الذي ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتنا المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات بما يثري الرسالة.

كما نتقدم بالشكر إلى مؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية والى عمال المكتبة.

إهداء

إلى أنبع زهرة تفتحت لي في هذا الوجود إلى من احتوت عقلي و أفكاري و سكنت قلبي
إلى من غمرتني دوما بحبها إلى من ترعرعت في حنانها و كبرت في مشاعرها
إلى الحب الصادق والمربية الفاضلة و الشمس الوضاءة
إلى من كان دعائها و رضاها عني سر نجاحي التي
لا يمكن رد جميلها و لا تقدير حبها
" أمي" الغالية حفظها الله.

إلى أحلي كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى أنقي و أقوي حب أحس به قلبي
إلى الغالي الذي سكن أعماق قلبي إلى منبع الخير الدافق و الحنان
الوافر إلى المربي الفاضل الذي نسج لي طريق النجاح في حياتي
و بجهده نلت شهادتي إلى من برعايته أحببت دراستي
" أبي" العزيز حفظه الله

إلى جدتي قرة عيني و حب حياتي و منبع الحنان و مصباح البيت التي طالما غمرتني
بدعائها"جدتي" الغالية حفظها الله
إلى"جدي" رحمه الله

إلى من قاسموني عطف و حنان أمي و أبي و أحلي عمتين منبع الحنان
و القلب الواسع وسع البحر محمد و زوجته سعاد ، الخير، صفية ، حنان ،
و توأم روحي نادية و عمتي يامنة و زينب إلى عائلة عمي و خالي كبيرا و صغيرا

إلى كل الزملاء و الزميلات طول مشواري الدراسي نعيمة، مليكه، رزيقة، يوسف، بن عيسي،
زينب، صارة، عائشة، فتيحة،فريدة، حنان.
إلي كل من علمني حرفا أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي إلى
كل غيور عن هذا الوطن الراغب في إرساء حضارة عمادها التأصيل و التجديد
إلى كل من في ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي.

فوزية

مستخلص

يحظى موضوع تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى نظرا، لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي منظمة , باعتباره نشاط منظم ومبني على أسس علمية و الخاص بإكساب و تطوير المهارات و المعارف لدى العاملين و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة برفع كفاءتهم، ويهدف هذا النشاط إلى تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تحديثها و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة وكذلك تنمية و تطوير المهارات و السلوكيات و الأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة و تحسين الأداء و القدرات ويساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع جماعته، ومواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية خاصة ما تعلق منها بالمنافسة الخارجية، بالإضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية و معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الإحلال أو معدل دوران العمل و كثرة الشكاوي.

مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري لن يكون لهما قيمة، كون أن هذا المورد هو القادر على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية.

وتسعى المنظمة اليوم إلى الاستحواذ على الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية والخبرات الكافية والمحافظة عليها وتعظيمها لمواجهة التحولات والتغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمات الاقتصادية، من تحديات العولمة وهيمنة النظام العالمي الجديد.

ولتتكيف المنظمات مع هذه التحولات والاستجابة للتغيرات، يستوجب عليها انتهاج أساليب تنمية هذه الموارد إذا أرادت أن تنمو وتتطور مع التقدم التكنولوجي وتقنيات التسيير لذا اتجهت المنظمة إلى اعتماد التدريب. كما أن اشتداد المنافسة يحتم على المنظمة أن ترقى إلى مستوى المنافسين، وذلك بإدماج التدريب كركن أساسي في سياساتها.

لم تكن الحاجة إلى التدريب ملحة عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة والسهولة، لكن مع اتجاه الوظائف إلى أن تكون أكثر تعقيدا، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكن أصبح حتمية إستراتيجية، وتهدف المنظمة من وراء تدريب مواردها البشرية الوصول إلى تنمية هذه الموارد كأهم عنصر يسهم في نجاح أي منظمة على المدى البعيد.

كما تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الأساسية والهامة لأنه بدون هذه الموارد لا تنشأ منظمات أصلا.

ومن خلال هذا يمكن طرح الإشكالية الآتية :

كيف تساهم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

من خلال هذه الإشكالية العامة يمكن طرح بعض الأسئلة:

1 – ما هي الأهداف الرئيسية للتدريب ؟

2 – ما هي الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية ؟

3 – ما هو أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البلاستيك والمطاط؟

الفرضيات:

- يهدف التدريب إلى تنمية المهارات القدرات والسلوكيات.
- تتمثل الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية في الاستقطاب، الاختيار، الأجور والحوافز.
- يؤثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية.

أهمية البحث

- أهمية البحث تكمن في التعرف على مفهوم التدريب ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية.
- يتم دراسة أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري وهذا الأخير يوجد في جميع المجالات.

أهداف البحث:

بناءا على تحديد مشكلة الموضوع والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة للتعرف على الأهداف الآتية:

- التعرف على طبيعة التدريب في المنظمة.
- التعرف على مسؤوليات ومتطلبات التدريب.
- أهم طرق تنمية الموارد البشرية.
- محاولة تحديد العلاقة بين التدريب ودوره في رفع أداء الموارد البشرية بالتالي زيادة الإنتاج.

- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال.

أسباب اختيار الموضوع :

- نوع الموضوع له صلة بالتخصص.
- الاقتناع بمدى أهمية المورد البشري، لكونه يوفر فرص للبقاء والنجاح.
- كون الموضوع يفيد الطلاب والباحثين والأكاديميين.....الخ
- اهتمام الباحثين المتزايد بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المؤسسة لإجراء دراسة حالة.

منهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث،وتحليل أبعاده،واختبار مدى صحة فرضياته،تم الاعتماد في الفصلين الأول والثاني (الجزء النظري) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها، وتحليلها، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع، وفهم عناصره، وتحليل أبعاده، أما في الفصل الثالث (الجزء التطبيقي)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

.

دراسات سابقة:

– يرقي حسين،إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر،2008،الهدف من هذه الدراسة إبراز إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حيث تطرق الباحث إلى تسيير الموارد البشرية وتسير الفعال في تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، كما قام الباحث بإجراء دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك حيث قام بالتعريف بالمؤسسة وتحليل وظيفة التسيير الموارد البشرية بها وكيفية تنميتها، وتوصل الباحث إلى أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية هي التي تعطي أهمية قصوى لتنمية مواردها البشرية.

– ولد شرشالي سمية، دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، دراسة حالة مؤسسة صيدال، شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2011، الهدف من هذه الدراسة إبراز دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، حيث تطرقت الباحثة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحلها، وأهم الوظائف الأساسية والتحديات التي تواجهها بالإضافة إلى أساسيات حول التدريب

وخطواته وركزت على جودة المنتج وعلاقته بالتدريب الوظيفي.

– كتاف رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة AMC، بالعلمة، الهدف من هذه الدراسة إبراز أهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وتطرق الباحث في هذه الدراسة إلى المداخل النظرية لدراسة التدريب وعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية ودوره في المؤسسات الخدماتية من خلال الدراسة التطبيقية.

تقسيمات الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث الى جزء نظري وآخر تطبيقي وقمنا بتقسيم الجزء النظري الى فصلين.

الفصل الأول:"مدخل إلى التدريب"، ويحتوي على ثلاثة مباحث سنتطرق في المبحث الأول الى ماهية التدريب،وفي المبحث الثاني أساسيات التدريب، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الثاني:"الإطار النظري لماهية وتنمية الموارد البشرية"، يحتوي على ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني ماهية تنمية الموارد البشرية، وسنتطرق في المبحث الثالث الى طرق تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: "دراسة حالة المؤسسة الصناعية للبلاستيك والمطاط لولاية المدية"، ويحتوي على مبحثين، سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة لحياة أي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل،لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا.

حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضروریاتها واشتراطاتها وأن يعمل على التجديد المستمر مع تجددها وتغيرها.

ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على ذلك ويدعمه بالقدرة على التفكير والتكيف وحسن التصرف.

وللتفصيل في هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و المتمثلة في:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على عملية اختيار وتقديم الأعمال و غيرها من الواجبات، بل تتعدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم، لممارسة أعمالهم و مهامهم ممارسة تقوم على أساس عملي وسليم، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن و تكلفة.

بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

1. التعلم:

يعبر التعلم عن المتغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد، وكي تتضح طبيعة التعلم وأهميته فإننا سنورد بعض النقاط التالية حتى نصل لتعريف محدد :

1-إن التعلم لا بد أن يتصف بالدوام النسبي، وألا يتصف بالعشوائية والتغيير المستمر، لأنه مع وجود هاته الأخيرة ينبغي وجود أساس واضح لتعلم.

2-يحتاج الفرد لممارسة التكرار والخبرة كي يمكن تراكم حصيلة من السلوك وتثبيته عبر الزمن.

3-يسهل تراكم رصيد من الخبرة.[1]

واعتمادا على هذا، يمكن تعريف التعلم على أنه"عملية مبنية أساسا على الخبرة، وغالبا ما ينتج عنه تغير في السلوك نتيجة معارف ومهارات وسلوكيات جديدة".[2]

[1] عبد القادر شارف،دور أنظمة التدريب في المنشآت الرياضية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية،تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،2004،ص8.

[2] أبو قاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة،أطروحة دكتوراه،قسم علوم التسيير،تخصص علوم في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2013، ص225.

2. التطوير:

يعرف التطوير بأنه عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها مستقبلا، وبالتالي يمكن القول بأن أهم الفروق بين التدريب والتطوير هي:

- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية و المستقبلية.
- نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المنظمات ككل.
- التدريب يكون معنيا بحل الأخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها، أما التطوير فيكون معنيا بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستعمالات.
- كما يمكن القول بأن التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمنظمة، في الأجل القصير أما التطوير يهتم بحاجات المنظمة في الأجل الطويل.
- إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع و الواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية للمنظمة بصفة عامة.[1]

[1] سيد محمد جاد الرب،" إدارة الموارد البشرية "، بدون دار النشر، السويس، مصر، 2009،ص ص 338-339 .

الجدول رقم (1-1): يوضح أهم الفروق بين التدريب و التطويرر

العوامل المقارنة	التدريب	التطوير
- التأثير	- الوظيفة الحالية.	- الوظيفة الحالية المستقبلية.
- النطاق	- الموظفين كأفراد.	- جماعات العمل أو المنظمة ككل.
- الوقت	- في الوقت الحاضر.	- في الأجل الطويل.
- الهدف	- علاج ضعف المهارات الحالية.	- الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي.

المصدر:سيد محمد جاد الرب ،"إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، بدون دار النشر،السويس،مصر،2009،ص339

التكوين:

يعنى بتحسين الأداء لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة وللمديرين، وذلك عن طريق تنمية النواحي النظرية، من خلال المعارف و المهام، والنواحي التطبيقية، حيث يكون من خلال صقل المهارات القديمة أو إكساب مهارات جديدة،ومن الناحية الفنية ومن خلال تعبير عن رفع من مستوى وتدعيم السلوك الإيجابي وتغيير الاتجاهات كما يتماشى و سياسة المنظمة، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين حتى يتمكن من القيام بأعمال لم يكن يتقنها من قبل أو كان يجد صعوبة في القيام بها.[1]

[1] قدور علي،" أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012،ص20 .

المطلب الأول: تعريف التدريب.

باعتبار التدريب أحد الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تأهيل العنصر البشري، تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته.

تعريف1: هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها العامل وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة الإنتاجية.[1]

تعريف2: يعرفه درة الصباغ بأنه:" جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.

تعريف3: هو نظام متكامل من المدخلات و العمليات و المخرجات المترابطة و المتداخلة يحتاج إلى تغذية رجعية، حتى تتم عملية متابعة وتقويم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة و فعالية هذا النشاط و بالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلا.[2]

تعريف4: يعرف بأنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حاليا ومستقبلا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمات التي يعمل بها و المجتمع بأكمله.[3]

[1] السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين ، إيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى ، 2001، م، ص ص 51-52 .

[2] أسامة محمد جرادات و آخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001م،ص132.

[3] صلاح صالح معمار، التدريب: مبادئ، أسس، ، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010م، ص20.

تعريف5: هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة وإتقان العمل بالإنتاجية و الإبداع والتميز.[1]

تعريف شامل: التدريب هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم في الأداء.[2]

الجدول رقم(1-2):الفرق بين تدريب الموارد البشرية بين التوجه المعاصر والتقليدي.

من خلال الجدول يمكن توضيح الفرق ومقارنة تدريب الموارد البشرية بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
– التدريب سياسة من سياسات المنظمة	– التدريب إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة
– التدريب عند الحاجة	– التدريب عملية مستمرة
– التدريب لتغطية حاجات الحاضر	– التدريب للحاضر واحتياجات المستقبل
– مسؤولية التدريب والتنمية محدودة	– التدريب مسؤولية مشتركة بين الجميع
– التدريب تكلفة	– التدريب استثمار بشري
– الهدف معالجة نقاط الضعف في الأداء	– شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقويم نقاط القوة
– التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته	– تعلم الأشياء الجديدة هو الأساس
– أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة	– تقنيات التدريب والتعلم عالية المستوى
– التركيز على الجانب النظري والتطبيقي	

المصدر: مدوري نور الدين،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011م، ص 115 .

[1] عبد الله حسن جوهر،" إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011م، ص99.

[2] كريمة بوكوش،تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية,مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسويق،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب،جامعة البليدة،2006،ص ص109-110.

المطلب الثاني: أهمية التدريب.

تكمن أهمية التدريب في أنه يسعى إلى خدمة العامل والمنظمة وتتجلى أهميته فيما يلي:

- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة.
- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين.

1) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

– زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.

– يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

– يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

– يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

– يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.[1]

2) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

– إعداد أفراد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة.[2]

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م، ص 186 .

[2] بوعريوة الربيع،تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علوم التسيير،كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس،2008،ص9.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.[1]

المطلب الثالث: أهداف التدريب وفوائده.

التدريب نشاط لرفع مهارات العاملين وله عدة أهداف وفوائد تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: أهداف التدريب.

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق الأهداف تبعا لمستوى المدربين ومدد البرامج التدريبية ومحتواها ويمكننا إيجاز هذه الأهداف كما يلي:

1- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.[2]

2- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

3- تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواء في الاتجاهات، أو في القيم والميول أو في الأنماط السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم اكتشافها بمرور الزمن وعندها لابد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها.[3]

4- تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

5- يمكن للأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض الموارد البشرية المتاحة والفائضة ووضعها في تخصصات مختلفة وهو ما يسمى" بالتدريب التحويلي".[4]

---

[1] بوعريوة الربيع،مرجع سبق ذكره، ص9

[2] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل الماجستير، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006م، ص 66

[3] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، زمن، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010م، ص 231.

[4] نعمان بن عيشي،" اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد "، ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2012م، ص 92.

الفرع الثاني: فوائد التدريب.

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد هي:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة وخططها ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب من بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة والقدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.[1]

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعامل،والشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية وتنمية الروح الجماعية للعمل

-تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء و الرغبة في الدافع إلى العمل.[2]

[1] أحمد هاشم السمرائي، إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010،ص29.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص213.

المطلب الرابع: أنواع التدريب ودوافعه.

هناك أنواع ودوافع عديدة للتدريب تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: أنواع التدريب.

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عليه عملية التصنيف المستند إليه، ومن أهم هذه التصنيفات نجد:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- التصنيف حسب نوع الوظائف.
- التصنيف حسب المكان.

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه التصنيفات فيما يلي:

أولا: التصنيف حسب مرحلة التوظيف: ويمكن أن يتم التصنيف كما يلي:

أ- توجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.[1]

ب – التدريب أثناء العمل: يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة(فكرة التلمذة المهنية) والتي تعني أساسا:" أن يتلقى، الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل، ومن رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل، وآداب السلوك الوظيفي ".[2]

[1] ولد شرشالي سمية،دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، جامعة المدية، 2011،ص27.

[2] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2007م، ص41.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة .

ت- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

ح- التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة الموظفين كبار السن على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.[1]

ثانيا: التصنيف حسب الوظائف: وينقسم إلى ما يلي:

أ- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك والصيانة.وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض المنظمات ونقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويتحصلون على شهادة فنية(تعادل هذه الشهادة شهادة الإعدادية أو الثانوية).

وغالبا ما تتعهد المنظمة حال نجاحهم بتوظيفهم.[2]

[1]. نعمان بن عيشي،مرجع سبق ذكره ، ص87

[2] بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009م، ص132.

ب- **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة العاملين وتنسيق واتصال).

ت- **التدريب التخصصي:** يحتوي على معارف ومهارات أعلى من الأعمال الفنية والمهنية، وتتمثل عادة بالأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والإنتاج والمهارات والمعارف، وهذا النوع من التدريب لا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار العلمي السليم لها.[1]

ثالثا: التصنيف حسب المكان: ويشتمل هذا التصنيف على ما يلي:

أ- **التدريب داخل المنظمة:** ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون لها.

وعادة من يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.[2]

ب- **التدريب خارج المنظمة:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفرادا أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي تضطر معه الدول النامية

[1] لؤي لطيف بطرس السكر، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة إدارية واقتصادية العدد 71، بغداد، العراق، 2008، ص161.

[2] فايز الخاطر،" إستراتيجية التدريب الفعال "، ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م، ص18.

إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني والتخصصي أو الأكاديمي أو التطويري.[1]

الفرع الثاني: دوافع التدريب.

تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه ويمكن أن نلخص هذه الدوافع على الشكل التالي:

1- **زيادة الإنتاج:** وهي الزيادة في كمياته، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجبهم معناه درجة إتقانهم للعمل. ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2- **تحسين نوعية الإنتاج:** إذ أن تدريب العاملين وفق شروط معناه أداؤه بنوعية عالية.

3- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من نفقاتها. إن التدريب على استخدام الآلات طبقا لأصولها، ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات مرادها سلامة الآلة، وقلة المخاطر، واقتصاد في المواد، وقلة في التلف.

4- **التقليل من معدل دوران العمل:** إن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة فيهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل. ومن ثم استقرارها وقلة ترك خدمة المنظمة.

وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المنظمات تلزم المدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.[2]

[1] نجم العزاوي، التدريب الإداري، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص102.

[2] بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في التدريب، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 م،ص ص25.-26.

5- رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يزداد إخلاصه وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمنظمته، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.[1]

6- **توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:** كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المنظمات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها.

وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة من القوى العاملة التي تحتاجها المنظمات.[2]

7- قلة الإشراف: إذ أن الفرد الذي تم تدريبه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.

8- **التدريب الخاص بالمشرفين وتقدم الإدارة:** لما كان التدريب موجه لكل الفئات ومنهم الإداريين، فإن التدريب يزيد من قدراتهم ويزودهم بالمعارف التي تزيد في إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة ومعاملة العاملين معاملة إنسانية، وبذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة ومن ثم القضاء على الكثير من الشكاوى.

9- **القلة في الحوادث:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.[3]

---

[1] السيد عليوة،" تنمية مهارات مسؤولية العاملين "، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره ، ص26.

[3] السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص53.

المبحث الثاني : أساسيات التدريب.

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب مهارات أخرى جديدة حسب ما يتجسد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

المطلب الأول: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إيجازها فيما يلي :

أ- الشرعية : يجب أن يتم التدريب بناءا على القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

ب- المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ت- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف التكلفة.

ث- الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية(القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات)، كما يجب أن يوجه على جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العملين فيها.[1]

ج- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات.[2]

ح- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الحاجات التدريبية.[3]

---

[1] عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة، ص53.

[2] نجم الغزاوي، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] بوعريوة الربيع، " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة "، مرجع سابق، ص08.

خ- الواقعية والتدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا... وتبقى الحكمة سائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة ".[1]

المطلب الثاني: مسؤولية التدريب.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية إكساب الأفراد العاملين المهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب، وذلك يكون في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي، كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة.

1- المسؤول المباشر: والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية عن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم، يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولين عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيهم.[2]

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، فبعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على التعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيرا يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبئ جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.[3]

---

[1] عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2] صلاح الدين عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2005،ص227.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 227.

2- **مسؤول التدريب**: أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف عن نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون نابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها، ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة:

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتوج أو مصلحة.
- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة.
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات.
- تحضير ميزانية التدريب.[1]

3- الجهة الخارجية: وقد تستعين المنظمة بمراكز وأجهزة التدريب خارج المنظمة " سواء كانت محلية أودولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم في حاجة التدريب".

وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطى موضوعات متنوعة.[2]

[1] قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005م، ص41.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، " إدارة الأفراد "، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001م، ص627.

المطلب الثالث: خطوات التدريب.

تتكون العملية التدريبية من أربع خطوات أو مراحل منطقية ومتباينة وتبدأ هذه المراحل بـ:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب.

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد العينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام.....الخ.

وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضا تحديد ميزانية التدريب.[1]

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية.

وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز إعداد مكان التدريب.
- متابعة المدربين والمتدربين.[2]

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 138-139.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق، ص213.

المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية.

وأخيرا بعد انتهاء البرنامج يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.[1]

المطلب الرابع: أساليب التدريب.

هناك عدة أساليب فيما يخص العملية التدريبية، نذكر منها:

1- المحاضرة:

المحاضرة هي الوسيلة الأكثر شهرة إطلاقا من الوسائل الأخرى، فقد عرفها الجميع بشكل مبكر في حياتهم، فمن منا لم يستمع إلى محاضرة في المواضيع التمهيدية والمتقدمة على حد سواء، وكذلك في إعطاء الخلفيات التاريخية للمواضيع، ولأجل أن تكون المحاضرة ناجحة وذات فاعلية في الجلسة التدريبية، ينبغي على المتدرب مراعاة الآتي:

- الاستهلاك بتوضيح هدف المحاضرة للمستمعين (المتدربين).

- أن يعد المحاضر لنفسه خطة لتقديم المحاضرة تبين له تسلسل الفقرات والوقت.

- توضيح الهيكل العام للمحاضرة وذلك تبيان فقراتها الأساسية كأن تكتب هذه الفقرات على السبورة في بداية المحاضرة.

- أن يقوم المحاضر بتوزيع بصره على كل المتدربين، أو على الأقل على كافة جهات الجالسين.

- تجنب الرقابة في الحديث.والجلوس في المحاضرة.[2]

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

[2] باسم الحيمري، التدريب الفعال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص62.

2- دراسة حالة:

يتم العمل بهذا الأسلوب إذا كان هناك مشكلات حقيقية حدثت بالفعل في المنظمات، حيث تطرح أمامهم الملابسات عن طريق جو المناقشات الجماعية، حيث يتم عرض العديد من الحلول والبدائل التي يتم اتخاذ قرار مبني على حلول بديلة طبقا لوقائع حقيقية. وهذا يتخطى الأمر تلك المشكلات التي تتناول سلوك الإدارة المتضمن في دراسة الحالة.

ومن خلال عرض الأداء والمداولات والنقاش يكتسب المتدربون المهارات والفنيات المطلوبة في تحليل المواقف، ووضع الحلول البديلة، اتخاذ القرارات ومن ثمة إعطاء الحكم.

3- التدريب خلال العمل:

يعتبر هذا النوع من التدريب مكلف نوعا ما، لأنه يحمل في جوهره تعليما فرديا إلا أنه من الأساليب المفيدة التي تتم من خلالها العمل المتمثل في التدريب عن طريق الأداء ومتابعته، ورغم تكلفته إلا أنه يفيد جدا في رفع المهارة الفردية للمتدرب. وهكذا تمكن فكرة التدريب خلال العمل على الإشراف العيني لحركات

المتدربين لكشف المهارات وزيادة كفاءتها، حيث يقوم المدرب بتمثيل الأداء بالكامل ثم تقنينه جزءا جزءا من خلال عدة إجراءات تفصيلية، ثم يطلب من المتدربين تمثيل الأداء السابق، ويلاحظ أن التدريب خلال العمل يتناسب مع الأعمال اليدوية والإنتاجية ويتميز هذا النوع بأن لها درجة عالية من التقييم والتقويم الفوري من خلال رؤية أداء الفرد العيني.[1]

[1]. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2009، ص114.

4- المحاكاة (تمثيل الأدوار):

تقوم هذه الطريقة على وضع المتدرب في ظروف مطابقة لظروف العمل العادية، وجعله يتعامل مع عمله كما ولو كان يقوم به بشكل مباشر كما أن البيئة التي يتدرب فيها تكون مشابه لبيئة العمل، حيث يتأقلم المتدرب هنا مع أداء العمل في نفس الظروف ونفس البيئة تقريبا،وهذا ما يمد العامل. بمؤهلات وإمكانات تساعده في التأقلم السريع و الآمن مع العمل الجديد.[1]

5- المباريات الإدارية:

تعني وجود جماعات متنافسة، حيث يعطي للمتدربين معلومات عن المنظمة، ومن هذه المعلومات (الموقف المالي والإنتاجي) إذا كان الأمر يتعلق بالمنظمات الاقتصادية، أو ذات طابع إداري، وأما إذا كان يتعلق بالطابع العسكري فتعطي معلومات عن طبيعة المهمة هذا بالإضافة إلى إعطائهم أدوار إدارية وقيادية، ففي القطاع الاقتصادي نجد من يهتم بالإنتاج والثالث يهتم بالتسويق، أي أن التخطيط في المباراة الإدارية يركز على المشكلات الإدارية والمنافسة بأن يبدأ الفريقان مقترحاتهم وحلولهم اتجاه ما يفرض عليهم من مشكلات إدارية هذا و يقيم الفروق من خلال ما تقدمه من حلول وقرارات إبداعية.[2]

[1] قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مرجع سابق،ص71.
[2] رأفت عبد الفتاح،مرجع سبق ذكره ،ص177.

6- تدريب الحساسية:

هو أسلوب يتميز بأنه يغذي روح الاستقلالية والنمو الشخصي والاعتماد على الذات في ضوء الاستبصار بالمشكلات الذاتية والمحيطة بالجماعة.

وتتمثل الجماعة في أسلوب الحساسية دور أساسي لنجاحه،ومن هذه الجماعات ،جماعات المتدربين التي تتكون من حوالي 10الى 16 فرد ولا يعين فيها قائد ولا توجد فيها مشكلة تطرح،وإنما يطلب من هذه الجماعات أن يتحدثوا على راحتهم في محاولة لفهم مشاعرهم واختيار الحلول البديلة لتلك المشاكل في ضل أوضاع الجماعة حتى يمكن النهوض بها، ويمكن الاستفادة من أسلوب تدريب الحساسية عند الرغبة في نشر روح التعاون والإيخاء داخل المنظمة.[1]

7- المؤتمرات واللجان:

وهي الطرق الشائعة الاستعمال والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة ولتحليل المواقف بقصد تحديد ما ينبغي عمله، وتحتاج مثل هذه الطريقة دوما إلى قائد قادر لإدارة المناقشة الجارية في المؤتمر أو اللجنة.[2]

8- الاجتماعات:

يشير الجمع إلى اثنين أو أكثر ضموا إلى بعضهم تلقائيا، ولكن اجتماع تساوي الجمع ولكن هناك نية وقصد، هذا في اللغة، واصطلاحا فالاجتماع اثنين أو أكثر يلتقوا بنية اتخاذ قرار، سواء تنفيذيا أو استشاريا وتبني هذه الطريقة على تشكيل اجتماع من المتدربين لبحث مشكلة أو موضوع معين، وصولا إلى قرار فيه، ويلعب المدرب دور الموجه والمرشد وربما المشارك في الاجتماع.[3]

---

[1] رأفت عبد الفتاح،مرجع سبق ذكره، ص 118.

[2] رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001، ص281.

[3] محمد حافظ حجازي"إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005، ص 341.

وتكاد تكون هذه الطريقة هي الأنسب في تدريب نشطاء الإدارة العليا وحتى درجة وكيل وزارة حتى تتجلى المهارات القرارية.

وتوفر التدريب الجيد على الممارسة الديمقراطية الإجرائية في مجال الإدارة بحيث يساهم كل متدرب برأيه، ويستمع وينصت للرأي الآخر من زميله حتى ولو كان مناقض لرأيه.

ولكن تحتاج إلى أساس تربوي ديمقراطي، مناخ اجتماعي ديمقراطي أصلا، إلى أفراد لديهم سعة قبول للآخر، ومعرفة أصول إدارة اجتماعات وتحديد أدوار، ضبط الأداء داخل الاجتماع، ولعل هذا مضمن في دور المدرب كما أنه لا تصلح إلا مع الأعداد الصغيرة في حدود تسعة أفراد، كمجلس إدارة مثلا.[1]

[1] محمد حافظ حجازي،مرجع سبق ذكره،ص342.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر الاحتياجات التدريبية بصورة أساسية على القياس العملي من أجل تحقيق الهدف، وذلك أن القياس العملي من اجل تحقيق الهدف، وذلك أن قياس الاحتياجات التدريبية هو الطريق الأمثل لتحديد القدر الممكن لتزويد المتدربين به كما ونوعا من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى أهداف التغيير ورفع الكفاية.

المطلب الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية وأهميتها

تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية فإن إهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراية يعد الأساس الأول والركيزة الأولى التي يبنى عليها أي برنامج تدريبي.

الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية.

تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية، في أي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها ب:

تعريف1:هي نواحي القصور أو الضعف في الأداء، الحالية أو المتوقعة ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية:

الفجوة الأدائية= الأداء المستهدف–الأداء الحالي.

ومن المنطقي أن نحدد أسباب هذه الفجوة الأدائية، لحصرها والتعرف على مكوناتها، تمهيدا لتحديد الأهداف التدريبية.[1]

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 351.

تعريف2:هي مجموع التغيرات والتطورات والمطلوب أحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.[1]

تعريف3:إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنظمة ويمكن بلورة الاحتياجات هي الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين. وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.[2]

التعريف الشامل:

الاحتياجات 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 والارتقاء بالمعلومات والمهارات وتحسين الاتجاهات.

إن تحديد الاحتياجات 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]

[1] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى ، 2006، ص 172.
[2] محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة"، دار الفتح للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 264.
[3] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 164.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقييمها، إضافة على هذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة ودائمة لأن الاحتياجات والمشكلات تتغير بتغير المواقف وتنوعها وأيضا بالظروف المحيطة بالمنظمة، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب وتؤدي إلى الأداء المناسب.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي بالاحتياجات التدريبية الفعلية يتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم، عددهم ومجال التدريب المطلوب.[1]
- إن زيادة تكاليف التدريب لابد أن توجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.
- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لاحاجة لهم بها يؤدي إلى عدم تلبية طلبات الناس.[2]

[1] معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،/2012، ص61

[2] حسن زويلف مهدي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر التوزيع, عمان، الأردن ،الطبعة الأولى ،2003، ص118.

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءا عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات والبيانات لتحديد الاحتياجات.

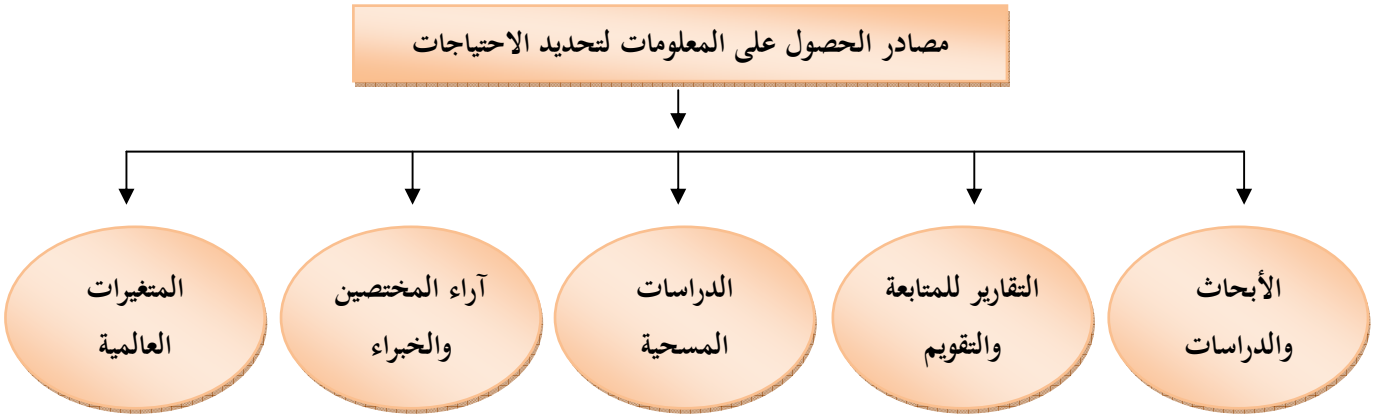
يمكن تحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات من خلال ما يلي:

- الأبحاث والدراسات السابقة.
- تقارير المتابعة والتقويم للأداء في البرامج التدريبية السابقة.
- القيام بدراسات مسحية لتحديد الاحتياجات.
- أراء الخبراء والمتخصصين في المجالات الأكاديمية والمهنية.
- المتغيرات العالمية والمحلية.[2]

[1] صلاح صالح معمار، التدريب والأسس والمبادئ،مرجع سابق، ص45.

[2] عقيل محمود الرفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد، 2009، ص76.

والشكل التالي رقم(1-1): يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: عقيل محمود الرفاعي، إدارة التنمية المهنية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد، 2009، ص76.

وهناك من يطرح مجموعة أخرى من المصادر والطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قد تتفق على ما سبق من مصادر في بعض محاورها ومضمونها، وقد تضيف إليها بعض المصادر الأخرى ومن هذه المصادر ما يلي:

- تحليل شجرة التنظيم وتتضمن واجبات الأقسام والأفرع في ضوء التفاعل الحادث في التنظيم وطبيعة الأنظمة واللوائح والسياسات داخل المنظمة، ودرجة ملائمة التنظيم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعاليته.
- إصابات العمل وإعادة التأهيل، وما يترتب على ذلك من إعادة تأهيل الأفراد مهنيا ونفسيا لإعادتهم إلى حياة العمل.
- مشكلات السلوك الإنساني داخل العمل.
- عند التعثر في الوفاء بمتطلبات السوق.
- عند إدخال تطورات تكنولوجية جديدة.
- عند تعديل أو إدخال تعديلات في شجرة التنظيم.[1]

[1] عقيل محمود الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص79-80.

المطلب الثالث: أنواع وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك نوعين أساسيين للاحتياجات التدريبية وعدة طرق لتحديدها ونذكرها كما يلي:

الفرع الأول: أنواع الاحتياجات التدريبية.

أولا: احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل.

وتتمثل الاحتياجات طويلة الأجل بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل،أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين المستوى الأداء المطلوب و مستوى الأداء الحالي.

ثانيا:احتياجات التدريبية حالية وأخرى مستقبلية.

تتمثل الاحتياجات التدريبية الحالية في الاحتياجات الضرورية للعاملين في الوقت الحاضر،أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا لتغيرات مخططه من قبل الإدارة لتبنيها في المستقبل.[1]

الفرع الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

1:تحليل التنظيمOrganization Analysis

2: تحليل العمل Operational Analysis.

3: تحليل الفردIndividual AnaLysis.

[1] شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر32011، ص137.

أولا: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروري ورئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمه.[1]

وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منها:

أ-تحليل الهيكل التنظيمي.

- استحداث وظائف جديدة.
- إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف،وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.

-استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.

-تفسير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.

-تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.

-تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها.

-اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.

-استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية.

- إصدار القرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.[2]

[1] أحمد هاشم السمرائي،أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي في العراق،مرجع سابق،ص48.

[2] عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة ، الطبعة الثالثة، دار الخبراء مراكز خبرات المهنية للإدارة، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص22

- قصور معلومات متبادلة بين التقسيمات الإدارية.
- نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة.

ب: تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوى العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- ارتفاع معدل شكاوى العملاء.
- انخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

ثانيا: تحليل العمل.

يمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توفرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة.[1]

[1] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص22-24.

ثالثا: تحليل الفرد.

وذلك من أجل تحديد من (Who) يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.[1]

[1] مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 237.

خاتمة الفصل:

نستخلص مما سبق أن التدريب هو نشاط إنساني مخطط يهدف إلى رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل تصرفاتهم وسلوكهم.

وتختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر توكل إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب.

حيث تظهر أهمية التدريب في حاجة المنظمة إليه خاصة فيما يتعلق بتوظيف أفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة والخبرة، كما تسعى إدارة المنظمة من هذه العملية إلى تنمية المهارات والمعارف، تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب.

وتظهر الحاجة إلى التدريب بشكل جيد بعد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم، المهام وكذا المورد البشري، و ذلك للحصول على معلومات وتحليلها التي توفر للإدارة كافة البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

وتتنوع الاحتياجات التدريبية في المنظمة فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة ومنها ما هو مرتبط باحتياجات من الموارد البشرية وذلك بناءا على ما يتطلبه العمل.

تمهيد :

يعتبر المورد البشري محور العملية الإنتاجية وهو أهم وأعلى موارد المنظمة، نظرا لأهميته في أداء وظائف المنظمة. وللدور الاستراتيجي في تحقيق فعالية واستمرارية المنظمة، خاصة المنظمات التي تتطلب مزيج من القوة العاملة ذات مهارات متنوعة وتخصصات متنوعة الخ...

وتعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في تطوير المهارات، وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات المنظمات لرفع كفاءتها الإنتاجية، واكتساب المعرفة وتجسيدها في سلع وخدمات. وتعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان المنظمات استعمالها من أجل تحديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر.

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني :ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث : طرق تنمية الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.

المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية.

لقد تعددت واختلفت تعاريف الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر ما يلي :

تعريف1 : هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، مساراتهم الوظيفية. [1]

تعريف2 : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء، ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها. لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. [2]

[1] بوطرفاية أحمد، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية ، مجلة الباحث، العدد السادس، الجزائر، 2008م، ص10.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2005م، ص11.

تعريف3 : يقصد بالموارد البشرية كل عناصر البشرية المتواجدة بالمنظمة وموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير المتوسط والبعيد.

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المنظمة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.[1]

تعريف4 : يعتمد تحديد مفهوم الموارد البشرية على الطاقة البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات: فئة العاملين ، فئة العاطلين عن العمل، فئة الخارجين عن هتين الفئتين، وهم يعبرون عن فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات.

بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل...الخ، وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي:

الطاقة البشرية= فئة العاملين+ فئة العاطلين عن العمل+ فئة العمل الاحتياطية.[2]

المطلب الثاني : خصائص الموارد البشرية.

لابد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليتناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

[1] عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص07.

[2] عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص08.

1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء أوروبا وفنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ،والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو:" أن الإنتاجية سلوك "، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليس بفضل أدوات العمل.

2- التحفيز بالترغيب :

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وأن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نبرة التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة :

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟، فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها. [1]

[1] هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص48

4- الميول الاجتماعي للإنسان :

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما بشكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية .

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لابد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو و التطور.

6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.[1]

[1] هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص49.

المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية.

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور الماضية القليلة ما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد عن مقدار ما حققته خلال القرن الحالي وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة وتتمثل فيمايلي:

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية. مثل صناعة الإلكترونيات.

2- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية.

3- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح عائد العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوة العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.[1]

[1] http// : haryan. Yolasite. Com/ ressource. بدون تاريخ تحميل، اطلع عليه يوم 2015/04/12

المطلب الرابع : أهداف الموارد البشرية.

تحظى إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :

1- هدف اجتماعي :

المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف، الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.

2- هدف وظيفي :

مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ومن أمثلة هذه الأهداف، التعيين.

3- هدف الأفراد :

مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثلة هذه الأهداف، المكافآت والحوافز.

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي :

أ- المشاركة : وتتمثل في :

1- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

2- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.

3- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.[1]

[1] يزن تيم، إدارة الموارد البشرية : أساليب الإدارة الحديثة ، بدون موقع، ص ص 04-05

ب –الفعالية : وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

1- تحفيز الأفراد.

2- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

3- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

4- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.[1]

المطلب الخامس : تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن الكثير من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع...قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمة ولهذا تميزت بالعديد من التعاريف والوظائف.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية :

هنالك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

تعريف1: هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتنائها هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.[2]

[1] يزن تيم،مرجع سبق ذكره،ص ص5-6

[2] سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص17.

تعريف2: يقصد بها إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل والراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة وتوفرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.[1]

تعريف3: تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة.[2]

تعريف شامل:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتمثل في :

- القيام بتحليل الوظائف(تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- اختيار وتعيين الكفاءات.
- أنشطة التوجيه وتدريب العاملين الجدد.
- إدارة الأجور والمرتبات.
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
- أنشطة التدريب والتنمية.
- تدعيم التزام الموظف اتجاه المنظمة.[3]

[1] نظمي شحاذة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2000م، ص14.
[2] محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص20.
[3] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007م، ص ص24-25.

الفرع الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدى سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة وتشمل هذه الأنشطة بعضها ما يلي :

1-تحليل وتقييم وتصميم وتوظيف الوظائف :

الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة، وهو التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة،وتوظيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات لملقات على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.[1]

2-تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بالتخطيط ضمان توفير العدد المناسب من الأفراد للمنظمة و بالنوعية المناسبة وفي الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوبا أدائها.[2]

3-الاستقطاب والاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمان لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4-. **تصميم أنظمة الحوافز:**

وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.[3]

[1] عصام الدين أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل والطباعة، بدون بلد، 2002، ص28.

[2] إياد محمود عبد الكريم، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين،بدون بلد، 2001،ض155.

[3] عصام الدين أبو غفلة،مرجع سبق ذكره ،ص28.

5-. تصميم هيكل الأجور والمرتبات و المكافآت:

وتعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من الرواتب و الأجور وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافآت معنوية للفرد[1]

6-تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات، التأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.[2]

8- تقييم الأداء:

هو تزويد المنظمة بتغذية عكسية من أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزيد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد والهدف من التقييم هو قياس نقاط القوة والضعف.[3]

9- التدريب والتطوير:

من الأهمية بمكان تحديد مضمون الوظائف عند تحليل متطلبات المنظمة من التدريب.

ويرجع ذلك إلى أنه دون وجود هذه المعلومات سيكون من الصعب تحديد المخرجات ومستويات الأداء والكفاءات المطلوبة، أي كلما كانت هناك معلومات يسهل على المنظمة تحديد أي نوع من عدم التوافق أو التناسب بين ما تتوقعه من مخرجات أو إنتاج وبين مستوى أداء أي فرد من الأفراد.[4]

[1] موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، 2008، ص58.

[2] عصام الدين أبو غفلة، مرجع سبق ذكره، ص ص28-29.

[3] موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص57.

[4] كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2006، ص44.

المبحث الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، ومن ناحية الدور المهني في هذا المجال أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تتخصص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية و تنمية العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

لقد حظيت تنمية الموارد البشرية باهتمام الكثير من الباحثين وفيما يلي نعرض أهم التعاريف بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها :

الفرع الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية.

تتمثل أهم التعاريف لتنمية الموارد البشرية فيما يلي :

تعريف1: يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع، ومن الناحية السياسية تعني تنمية الموارد البشرية إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية في بلادهم، أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة مفيدة.[1]

[1] بوحنيفية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص126.

تعريف2: هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواعي ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم.

والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكانياتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفعالية داخل السياقات المهنية، وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل الوظيفة أو الوضع الحالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة.[1]

تعريف3: هي زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، يتم انتقاؤها واختيارها لزيادة كفاءتها وقدرتها الإنتاجية، حيث أن التدريب يقع تحت مظلة تنمية الموارد البشرية فهو في حد ذاته تطوير للقوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تحقيق الهدف المنشود لتلك المنظمة في أقصر وقت وأقل تكلفة. [2]

[1] جنيفر جوي، ترجمة علاء أحمد صالح، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر، 2008م، ص ص36-37.

[2] بابا عبد القادر، مداخلة بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009م، ص09.

تعريف شامل:

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف والمعلومات والنظريات، أما المبادئ أو القيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج.[1]

الفرع الثاني : خصائص تنمية الموارد البشرية.

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإن من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المنظمات 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 يتكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر من إستراتيجية المنظمة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعي إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه

[1] بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، بدون سنة، ص275.

التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية. [1]

ثانيا : تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجيه وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكييف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لتحقيق المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.[2]

المطلب الثاني : أهمية تنمية الموارد البشرية.

ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة على شيئين اثنين أولهما هو قيام الحاجة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج و التغيير معا و هذا مبين من خلال" الأسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية " ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي :

1- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أ وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.[3]

[1] يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03،2008م، ص ص96-97

[2] المرجع نفسه، ص97.

[3] الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012م، ص ص12-13.

3- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة على قطاع الخدمات.

4-تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية والتسويقية.[1]

5- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتشغيلات متنوعة.[2]

أما الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المنظمة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب. كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى دوافع التدريب و مع تطوير وتحديث برامجه.

وتتضح أهمية التدريب أكثر فأكثر من خلال تحقيق أهدافه المرجوة التي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.[3]

[1] نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010م، ص131.

[2] المرجع نفسه، ص131.

[3] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002م، ص235.

المطلب الثالث : أهداف تنمية الموارد البشرية.

ينبغي لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية، ترجمة أهدافها إلى واقع عملي، ووضع نتائجه موضع التنفيذ الفعلي، وعلى هذا الأساس يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل المختلفة وتتمثل الأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال تنمية الموارد البشرية في الآتي :

1- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعدادا لتطويع طبائعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولا للتضحية والولاء، وأكثر انعطافا نحو الخير والتسامح.

2- إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع نفسه ومع جماعته.

3- تحريك دوافع الأفراد، وإعطاء كل ما يمكن إعطاؤه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة، لتحقيق غاياتهم وأهدافهم عندما تحقق لهم غاياتهم وأهدافهم في العمل، كالترقية، الزيادة في الأجر، أو الاعتراف بجهودهم التي يبذلونها...الخ.

4- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفاعلية خاصة ما تعلق منها بالمنافسة الخارجية.

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

6- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الإحلال أو معدل دوران العمل وكثرة الشكاوي والتظلمات.[1]

[1] بوزيان رحماني جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009م، ص36.

المطلب الرابع: مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية.

في معظم المنظمات توجد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية و متطلبات يجب مراعاتها.

الفرع الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات تتمثل في الآتي.

أ– الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة، و عليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المنظمة) و سياسات الموارد البشرية، و كذا توفير الموارد المالية اللازمة، و السهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة بالمنظمة، و متابعة الإجراءات اللازمة.

ب– الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و التمتع بغرض التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

– توفير عمل يشجع و يدم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

– مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، و تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتها و مراجعة و تقييم النتائج. [1]

[1] سراج و هيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستخراجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013 ص 26.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي و الأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري و مشكلاته، و بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية و إسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.[1]

ج- المورد البشري:

المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمنظمة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي، و كذا التنمية الذاتية.

د- الجهة المتخصصة:

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، و أحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، و أحيانا يكون التدريب و التنمية جزء في مجال آخر للنشاط.[2]

[1] سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،بدون بلد، الطبعة الأولى، 2009 ص 80.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية.

يتطلب تحقيق تنمية ناجحة جملة من الإجراءات و الظروف نوجزها فمايلي:

1- جعل تنمية الموارد البشرية قضية الجميع، إدارة و أفرادا و هي الوسيلة لتحقيق التميز.

2- بناء مخططات التنمية وفق متطلبات الكفاءة الموجودة في المنظمة.

3- تنظيم وضيفة التنمية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية و احتياجات المنظمة.

4- تحديد احتياجات المنظمة لتنمية مواردها في كل المستويات.

5- رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الفرد، أي أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنظمة، رؤية واضحة لتطوير قوة العمل و دورها في إنجاز أهداف المنظمة.

6- تبني سياسات و إجراءات عملية واضحة و متناسقة، هدفها تنمية الموارد البشرية، كالتوظيف و التدريب و الحوافز.[1]

[1] رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015 ص ص 129-130.

المبحث الثالث: طرق تنمية الموارد البشرية.

إن عولمة الاقتصاد و التطور التكنولوجي أحدث ثورة في سير المنظمة و على مستوى تسيير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة فالمكانة التي أصبح اليوم العامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف و استعمال أفضل الوسائل لاستقطاب اليد العاملة و استعمال أفضل الآليات للاختيار.

المطلب الأول: الاستقطاب.

يتمثل في مختلف المراحل أو العمليات التي تقوم بها المنظمة، عن طريق مصلحة الموارد البشرية، و تهدف من خلالها إلى البحث عن الأشخاص الملائمين لملىء الوظائف الشاغرة بالمنظمة من أجل سد احتياجاتها من الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب.

و يمكن تعريفه بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، و التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بالنوعيات و المواصفات المطلوبة.[1]

[1] معمر قوادري فضيلة، مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة الاتصالات التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف،2009 ص 29.

الفرع الثاني: أهمية الاستقطاب.

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

– توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

– الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ينم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

– تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيح و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، و منه إبراز و تسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام، و تزويد سوق العمل بالوظائف و الشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات و الخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.

– تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.[1]

[1] نوري منير،تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص178-179.

– الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعا.

– يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة. [1]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.

هناك عدة عوامل تؤثر على استقطاب الموارد البشرية للمنظمة نوجز أهمها فيما يلي:

1- الحجم: يعد حجم المنظمة من بين أهم العوامل المؤثرة في جذب(استقطاب) الأيدي العاملة التي تحتاج إليها.

2- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العملة و مدى فعالية جهودها الماضية في الجذب و الحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الإستقطابي، من حيث مدى نجاحها في الحصول و المحافظة على أفراد أكفاء.

3- طبيعة الوظائف المعروضة و سمعة المنظمة: فالوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء ذلك لأنها من النوع المنخفض الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المنظمة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف و من ناحية أخرى نجد أن المنظمات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر و أمهرها نظرا لجاذبيتها و ارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها. [2]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر، مصر، الإسكندرية، 2007 ص 117.

[2] محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006 ص ص 62-63.

الفرع الرابع: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

1- مصادر داخلية (من داخل المنظمة).

2- مصادر خارجية (من خارج المنظمة).

أولاً: المصادر الداخلية.

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيهم الشروط شغلها من العاملين بها داخل المنظمة أن يتقدم لها. و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

أ- الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، 2002 ،ص 153.

ب- النقل و التحويل:

نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة إلى أخرى، و من قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الشواغر من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المنظمة الواحدة.[1]

ج- الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المنظمات في إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل و هذا المصدر ثبتت أهميته و جدواه في بعض المنظمات، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة.[2]

ثانيا- المصادر الخارجية:

تتمثل المصادر الخارجية فيما يلي :

أ- الإعلان (وسائل الإعلام):

وهو المصدر الشائع للبحث عن العاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة، وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلام المرئية والموسوعة والمقروءة، ومن المفترض مراعاة المصداقية في الإعلان، وإتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية ،واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية. [3]

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سبق ذكره، ص167.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص 153.

[3] حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010م، ص25.

ب- طالبوا العمل:

إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.[1]

ج- مكاتب التوظيف:

تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة مساهمة إيجابية في تحقيق الإيصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و المعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات و التخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المنظمة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى.[2]

د- المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:

إن المدارس المهنية أو المعاهد أو الجامعات كمنظمات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الغرض للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعض هذه المنظمات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم في توفير العمل او المساهمة في البحث عنها، كما أن هذه المنظمات تحتفظ بقاعدة عريضة و وا سعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب التشغيل) وبين منظمات الأعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية، لتغطية الحاجة إليه.[3]

[1] حسن فلح حسن، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2] عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية،مرجع سابق،ص42.

[3] خضير كاظم حمود،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2011، ص100.

هـ- الجامعات والنقابات المهنية:

تكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلي لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.[1]

و- برامج التدريب والتشغيل:

تتبنى بعض المنظمات مهمة تصميم وإعداد برامج تدريبية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى الوظائف الشاغرة، وفي الغالب تلك الوظائف التي تتطلب مهارات فنية وتطبيقية.[2]

المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية:

تعد عملية الاختيار من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي يتم بمقتضاها اقتناء الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2003 ص 114.

الفرع الأول: تعريف الاختيار وأهميته

أولا: تعريف الاختيار:

ويقصد باختيار الموارد البشرية وكما يرى " كامل بربر " تلك العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة،

بمعنى أخر، تنطوي عملية الاختيار على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات الفرد المتقدم للوظيفة.[1]

ثانيا: أهمية عملية الاختيار:

ترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي:

1-أن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وليس خافيا أحد أن الشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار، وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي.

2- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى- على الأقل- من حاجاتهم الإنسانية، فيوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، أما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقي مفتوحة مادام أداؤه مرضيا.[2]

[1] كامل بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية 2000م، ص81.

[2] نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، ، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص82.

3- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

4-أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.[1]

الفرع الثاني: أهداف الاختيار:

إنّ كل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المنظمة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الأمثل لليد العاملة.

- تحقيق درجة رضا عالية بين العالمين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لابد أن يكون الاختيار على أساس موضوعي وعادل، ويتجسد ذلك في بطاقات ووصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية، والجسمية، فالاختيار السليم يمكن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص بأنواعها وكذلك للاختيارات.[2]

[1] كامل أسامة، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص82.

[2] محمد فالح صالح،إدارة الموارد البشرية، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص87.

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.

- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.[1]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاختيار:

هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار الموارد البشرية للمنظمة نوجز أهمها فيما يلي:

1- مجموعة العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار ذاتها وتشمل على الآتي:

أ- نوع وطبيعة المنظمة: تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، إذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة (صناعي- سلعي أو صناعي- خدمي) يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار، فالوظائف الصناعية- الفنية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة و خصائص الشخص وإتباع إجراءات اختيار مختصرة في غالب الأحيان، أما بالنسبة للوظائف الخدمية فإن أوصافها الداخلية من النوع الذي يخضع للتغيير كما أن الوظيفة تخضع للتغيير في مهماتها ونشاطاتها.

ب- استخدام التقنيات الحديثة:

حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها، إذ أن استخدام الحساب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى استخدام التقنيات الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مثل هذه التقنيات شائع في منظمات الأعمال كبيرة الحجم، إذ أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر من المنظمات الصغيرة.[2]

---

[1] عقيلة نيار، الاستثمار الأجنبي و دوره في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر03، 2012 ،ص ص 117-118.

[2] خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2003،ص131.

ج- الوقت المتاح أمام المنظمة:

كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متجددة ودقيقة، وكلما كانت نتائج العملية أكثر دقة، وتجدر الإشارة إلى أن للوقت كلفة فعلى "المنظمات أن لا تستغل وفرة الوقت مما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة عمليات الاختيار.

2- مجموعة العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشتمل على:

أ-خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهارية للمدخلات فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار، كما كلما كانت الخصائص المهارية لسوق العمل من النوعية الجيدة (مخرجات الجامعات والمعاهد والمدارس) كلما كانت عملية الاختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة.

ب- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين... الخ.

ج- شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.[1]

[1] خالد عبد الرحيم إلهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الفرع الرابع: مصادر اختيار الموارد البشرية:

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كما ونوعا بمصدرين أساسيين هما:

1- الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية.

2- الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية.

1- الاختيار من داخل المنظمة:

يعتبر الاختيار داخل المنظمة بمثابة إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد التنظيم في الترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التمييز أو المفاضلة بين الجميع في تطبيق هذه القاعدة.[1]

2- الاختيار من خارج المنظمة:

تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتنائها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظرا لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة.[2]

المطلب الثالث: الأجور والحوافز:

تنجم الأجور والحوافز من طرف تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: الأجور

تعتبر وسيلة الإشباع للفرد، ومن ثمة عندما تتقابل مع الحاجات ستوفر أقوى الدوافع الأدائية.

[1] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، ، دار النشر للفجر والتوزيع، الطبعة الأولى ،2007، ص ص88-89.
[2] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

أولا: تعريف الأجر:

يقصد به هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفق لساعات العمل التي يؤديها العامل، ويستحق كل يوم، أو كل أسبوع، ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة.[1]

2- هو ما يحصل عليه الفرد ويصرف يوميا أو أسبوعيا.

المرتب: رزق ثابت دائم وفي الإصلاح هو المقابل المادي الذي يرفع في فترات زمنية محددة بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة.[2]

ثانيا: أهداف الأجور:

تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البينية بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة إلى الأجور وهذا لتقييم الوظائف بها، حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية.

1-استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية، تمثل مشبعات لحاجاتهم.

2- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل- الرضا الوظيفي- لإبعاد الشكاوي والغياب، والحوادث وتقليل معدلات حالات ترك العمل.

3- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الجودة وصولا إلى الرقى بين العاملين.

4- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء، من خلال تحديد مستويات الأجور ووفقا للمستويات التنظيمية، وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.[3]

[1] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشريةّ، مرجع السابق، ص171.

[2] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص164.

[3] محمد حافظ حجازي،مرجع سبق ذكره ، ص172.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأجور:

هناك عدة عوامل تؤثر في سياسة الأجور نذكر منها ما يلي:

1- قطاع المنظمة: تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه.

2- السوق: يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض وطلب العمالة.

3- النقابات: تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها كما أنها كثيرا بنادر بالهجوم، والذي يتمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد.

4- الرقي الأدائي :

توفر المنظمات في المجتمعات المتقدمة، أنظمة للأجور تتسق مع الرقى الأدائى للعاملين لأنها كمنظمات ترقى أيضا عن الأسواق وتجني ثمار ما أنتجته الأفراد بمستويات عالية، ومن ثمة تنسق مستويات الأجور صعودا مع الرقى الأدائي ومن المنطقي أن يحدث العكس في المجتمعات المختلفة.

5- الناحية التشريعية:

تساهم النقابات والمجتمعات الأهلية في توفير الضغوط على المنظمة التشريعية- البرلمان، لاستصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل والحدود الدينية لمستويات الأجور.

6- تدخل الدولة:

حرص من القيادة السياسية في الدولة، على تحقيق السلام والأمن الاجتماعي فإنها تعرض إضافات عن الأجور انساق مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة ربما عالميا حفاظا على القوة الشرائية لوحدات النقد، ولابد أن يتم ذلك تراضيا مع النقابات وفعاليات المجتمع.[1]

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره،ص ص172-173.

7- الدورات الاقتصادية:

تلعب الدورات الاقتصادية من الرواج الكساد، أدوار هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الرواج وتنخفض مع الكساد.[1]

الفرع الثاني: الحوافز:

تعد الحوافز إحدى السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية:

أولا: تعريف الحوافز: مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات.[2]

ثانيا: خصائص الحوافز:

للحوافز دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة ولذا يجب أن تتسم ببعض الخصائص والمميزات يعطيها زيادة دافعية العمل للأفراد في المواطنة.

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتسم تحفيزه في شكله وتقديره وفي أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح الحوافز وإمكانية فهمها واستيعاب أسلوبها والاستفادة منها وذلك من حيث إجراءات تطبيقها وحسابها.[3]

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-174.

[2] محمد ناصر ،أثر المناخ التنظيمي في السلوك المواطنة التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية العدد الثلاثون 10/2 ص216.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص ص371-372.

4- التحفيز: يجب أن تتسم الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع الحوافز التي تطبق عليهم بما يؤدي لتحميسهم وزيادة إقناعهم بها والدفاع عنها

6- تحديد معدلات الأداء: تعتمد الحوافز بصورة جوهرية على و جود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب، أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: ولابد أن تنقسم الحوافز بقبولهم من جانب الأفراد المستفيدين منها: وإلا افتقدت أهميتها وتأثيرها لتحقيق أهدافها المنشودة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية.[1]

ثالثا: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها مما يؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حدا ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإداراتها بأنفسهم.

[1] عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات أدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص371-372.

– المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالبة العاملين وأهدافهم.

– المساهمة في التحكيم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تقليده أو تفسيره أو إلغائه..... الخ.

–تنمية عادات أو قيم سلوكية جيدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

– المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وسلوكياتهم والتكيف معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة، ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كبيرة عادة ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة وسلبية الطرفين وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا وقد تكون مدمرة أحيانا.

– تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

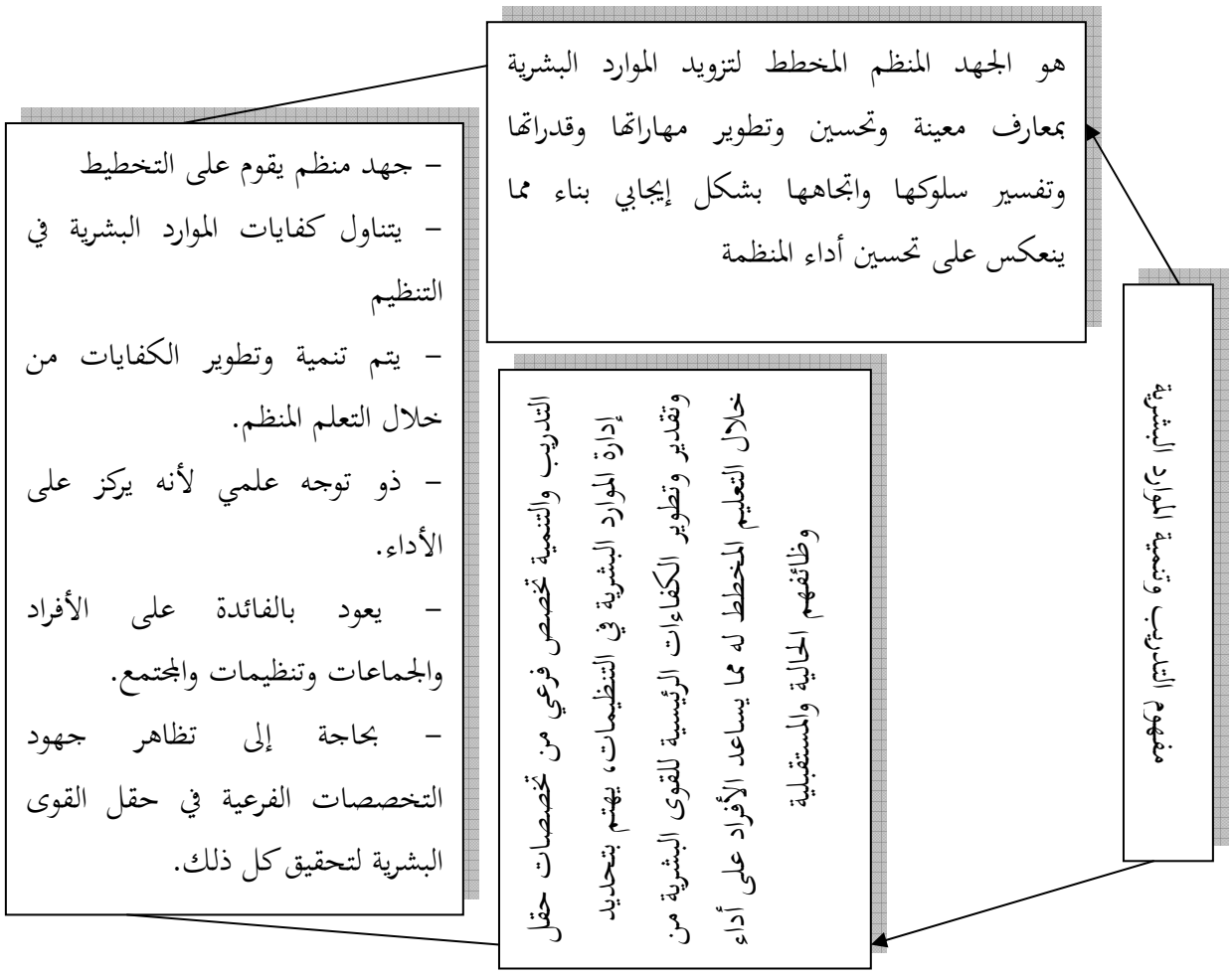
– المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.[1]

[1] عبد المجيد معطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار الزهران،عمان،الأردن،1999، ص87.

المطلب الرابع: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية:

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

والشكل (2 -1): علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية:



المصدر: بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، ص278.

خاتمة الفصل:

لقد أضحى المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، وذلك لرفع مرد ودياته، وكفاءتها الإنتاجية وباعتباره الركيزة الأساسية القادرة على الابتكار والإبداع لذلك تسعى المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية.

وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يعرف ويكتشف التطور للوظائف، وذلك من خلال التعامل مع المشاكل التي قد تحدث، وتطوير قدراته بما ينسجم ضروراتها واشتراطاتها فتنمية الموارد البشرية هي كل جهد منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وكذا التماشي مع التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

تمهيد:

تدعيما لدراسة النظري في الفصلين الأول و الثاني، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية نحاول من خلالها دراسة الجانب النظري و إسقاطه على الجانب التطبيقي (الميداني).

وذلك بالتطرق إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط حيث تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في بناء و ازدهار الاقتصاد الوطني، وقد شهدت هذه المؤسسة عدة تطورات و إصلاحات ويقع مقرها الرئيسي في ولاية سطيف.

ونحن سنجري دراستنا في مؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية"SOEXPLAS"المتخصصة في تحويل البلاستيك و المطاط.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة البلاستيك و المطاط.

المبحث الثاني:بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة البلاستيك والمطاط (مؤسسة **soexplast**).

تعتبر مؤسسة البلاستيك و المطاط مؤسسة اقتصادية عمومية، التي تساهم في نمو الاقتصاد الوطني الجزائري، وهي تابعة لشركة سونا طراك و قد شهدت عدة تغيرات متتالية إضافة إلى الظروف التي شاهدتها الجزائر في التسعينات، هذا اثر سلبا على نشاط المؤسسة.

المطلب الأول:نشأة مؤسسة المطاط والبلاستيك.

أولا:نشأة مؤسسة المطاط والبلاستيك.

تعتبر مؤسسة البلاستيك والمطاط احد الفروع التابعة للمجمع الصناعي للبلاستيك الذي يوجد مقره الرئيسي بولاية سطيف، حيث تم إنشاء هذا المجمع في سنة 1976م عندما كان المجمع يسمى فرع البلاستيك التابع لشركة سونا طراك، و بمقتضى المرسوم رقم 102/80 المؤرخ في جمادى الأولى 1400هـ الموافق ل 6افريل1980 أنشئت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط، وتحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم(شركة مساهمةSPA)، وفي5فيفري1996م أصبحت تابعة للشركة القابضة العمومية الكيميائية–صيدال– وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في التسيير سنة2000م أي مستقلة في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها مازالت تابعة للقطاع العام،و تظم هذه المؤسسة التي مقرها بولاية سطيف تسعة(9) وحدات إنتاجية تساهم بشكل مباشر في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجال قطاع الفلاحة والصناعة وتتوزع كالأتي:[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

- سطيف : SOGEPLAST-STPLSAT-SOFTPLAST-CALPLAST-PROFIPLAST.
- شلف : FIPEXPLAST-STUPLAST
- تيزي وزو: SISCOPLAST

المدية: SOEXPLAST

ثانيا : تعريف المؤسسة

مؤسسة البلاستيك والمطاط هي مؤسسة عمومية اقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980م برأس مال يقدرب55000000دج، وكان الانطلاق الفعلي لمزاولة الإنتاج في 1981م بعد تدشينها من قبل الرئيس شاذلي بن جديد، وهي احد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك ذات أسهم يقدر رأسمالها لحد الآن ب34790000دج، تقع هذه الوحدة بالضبط ببلدية ذراع السمار على بعد أربع(04) كلم غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18، و تقدر مساحتها حوالي مربع منها 11047متر مربع مغطاة و هي ملكية للمؤسسة، يتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستيكية، حيث تقدر الطاقة الانتاجية الإجمالية النظرية 9000طن/سا أما الطاقة الحقيقية فتقدر ب3400طن/سا.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

وأهم المنتجات التي تنتجها هي :

- أكياس الحليب FILM POCHETTE LAIT –CPCHES
- أشرطة التغليف
- أشرطة البيوت البلاستيكية FILM AGRICOLR SERRE
- أكياس القمامات SACS POUBELLE
- أكياس مختلفة

تمتلك هذه المؤسسة آلات الإنتاج التالية :

- آلات البثق بالنفخ .
- آلة اللصق .
- آلة القص و التلفيف .
- آلة التلحيم .
- آلة طحن الفضلات .

كما تم تقدير مبيعات و إنتاج هذه المؤسسة لسنة 2014م ب3000طن

و تهدف مؤسسة البلاستيك و المطاط إلى تسجيل نتيجة ايجابية و تحقيق أرباح في هذه السنة وثانيا إلى مجهودات كل العمال بدون استثناء .[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية مؤسسة البلاستيك والمطاط .

أولا : أهداف مؤسسة البلاستيك والمطاط

تسعى مؤسسة البلاستيك و المطاط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كمايلي :

1- تحقيق أرباح و نتائج ايجابية، أي أن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن إلا إذا استطاعت أن تحقق جزء من الأرباح ليضمن لها زيادة رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها والصمود أمام المنافسة المحلية وخاصة الأجنبية .

2- تحسين وترقية الصناعات و المنتجات الوطنية للبلاستيك و المطاط حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين والأجنبيين.

3- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلية بمختلف منتجات البلاستيك و العمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتجات، أي التقليل من التبعية الأجنبية .

4- تزويد السوق الوطنية بمختلف منتجات أكياس الحليب وأشرطة البيوت البلاستيكية التي تستخدم في قطاع الفلاحة باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني وأحيانا الاقتصاد الدولي .

5- العمل على جلب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين من أفراد ومؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستيكية، القطاع الصحي كصيدال والمستشفيات، قطاع الصناعة الغذائية وغيرها من القطاعات الاقتصادية

6- العمل علي إنتاج نوعية جيدة من المنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها لمنافسة الإنتاج الأجنبي .

7- توسيع وتطوير المؤسسة الصناعية لقطاع البلاستيك و المطاط بذراع السمار بولاية المدية.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

ثانيا : أهمية المؤسسة

تبرز أهمية هذه المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي، حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتجات البلاستكية مثل أكياس الحليب وأشرطة التغليف وأشرطة البيوت البلاستيكية وغيرها من المنتجات، وفي بعض الأحيان يتم تزويد السوق الدولي أيضا .

وترتكز أهميتها بالخصوص في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحمله هذه الصناعة من أهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات الاقتصادية منها القطاعات الصناعية الغذائية، كما أنها تساهم في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب عمل حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق في النشاط ثلاث مائة(300) عامل لكن هذا العدد بدأ في تناقص بسبب الصعوبات التي كانت تواجهها المؤسسة، حيث بلغ عددهم في سنة 2002مائة وستون (160)عامل ليصل عددهم إلى غاية اليوم مائة و ثلاثة وعشرون (123) .[1]عامل مقسمين حسب المصالح والوظائف كما في الجدول التالي

الجدول رقم (3-1) : توزيع العمال حسب المصالح داخل مؤسسة البلاستيك والمطاط

المصالح	عدد العمال
المديرية العامة	06
مصلحة المالية	02
مصلحة الوسائل العامة	07
مصلحة المستخدمين	05
المصلحة التجارية	04
المصلحة التقنية	04

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

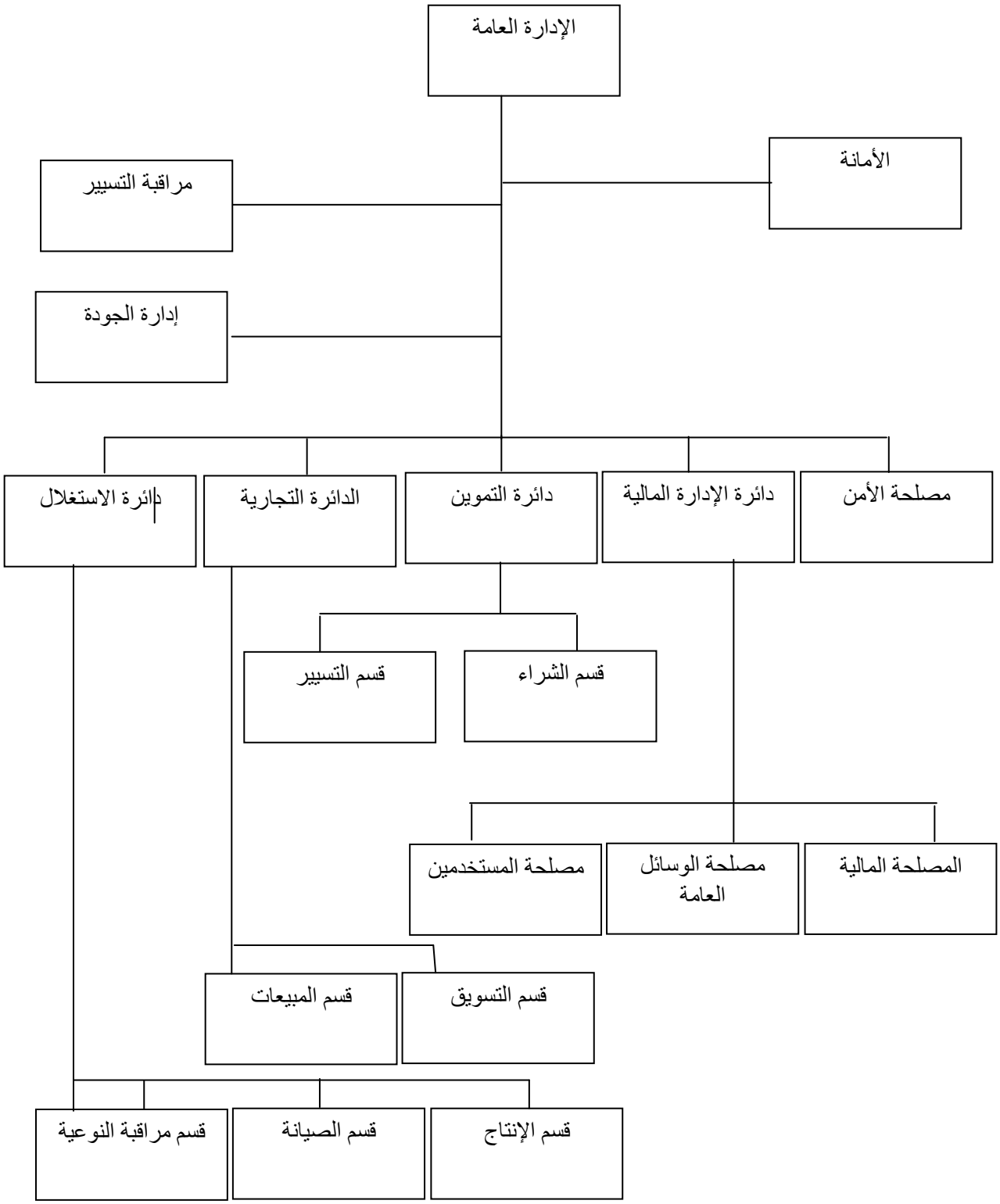
مصلحة الصيانة	**13**
مصلحة الإنتاج	**63**
مصلحة التموين	**03**
مصلحة الأمن	**16**
مجموع العمال	**123**

المصدر : مصلحة المستخدمين بمؤسسة البلاستيك والمطاط.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOEXPLAST عدة تعديلات باعتباره يمثل توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وكذا تدفق المعلومات بين الأقسام والمصالح والمصانع تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الجزائر في السنوات الماضية، وكذا التبعية والسيطرة من قبل شركة سونا طراك وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسة أصبح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية حسب الشكل التالي :

الشكل رقم(3–1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط بالمدية.



المصدر: تركيبة الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك و المطاط بالمدية

من خلال الشكل رقم (3-1) يمكن تقديم شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مهام و مصالح كل وظيفة من وظائف مؤسسة البلاستيك و المطاط كما يلي:

1.**الإدارة العامة:** تعتبر الإدارة العامة الهيكل المسير للمؤسسة ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة و الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وخاصة تلك التي تهدف إلي إنتاج كميات هائلة ذات نوعية وجودة رفيعة،وتظم هذه المصلحة ستة(6)عمال وتقوم بالمهام التالية:

-الإشراف علي كل الدوائر والأقسام الموجودة بالمؤسسة، وعلي كل ما تقوم به هذه الدوائر من عمليات وأنشطة.

-توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- إدارة و تسيير كل دوائر المؤسسة و أقسامها و مكاتبها.

2.الأمانة: تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة و تسجيلها ثم تقديمها إلي المدير العام للاطلاع عليها، ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة، كما تقوم أيضا هذه المصلحة باستقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها إلي المدير العام.

3.مراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بأكبر دور مهم في المؤسسة عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل العمال من منتجين إلي رؤساء المصالح لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية و تجنب الانحرافات و الأخطاء التي ترفع إلي الإدارة العامة، ومن مهامها ما يلي:

- الإشراف على تنسيق و إنجاز المخططات و حصيلة الإنتاج السنوي.

-إعداد تقارير شهرية و فصلية و سنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

-الرقابة للمعلومات و مقارنتها بالمعلومات في المصالح الأخرى.

-إجراء التحاليل على تلك المقارنات(عملية دراسة الفروق بين المعلومات)،و كذا تحديد السعر، حيث يتم تحديده عن طريق التكلفة.

-4. إدارة الجودة: تمنح لهذه الإدارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع (قسم الإنتاج)،و تحديد النقائص الموجودة على مستوي كل قسم، حيث أنها تسطر برنامج توقيت المراقبة و المعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات.

5.مصلحة الأمن: تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير الحماية و الأمن للأشخاص العاملين في المؤسسة، وكذلك حماية الممتلكات و يعمل في هذه المصلحة حوالي ستة عشرة(16) عامل.

-6.دائرة الإدارة و المالية: تقوم هذه الإدارة مع المصلحة المالية بإعداد سياسة لتسيير العمل و الحرص على تنفيذها على أحسن وجه، و البحث على نظام أو أسلوب فعال يساعد على تحفيز العمال في المؤسسة على العمل، وهي تنقسم إلى:

-المصلحة المالية: تعمل هذه المصلحة على تسجيل و تقييد كل العمليات من خلال تسجيل كل حركات الأموال من دخول و خروج كبيع المنتجات و شراء مواد أولية و تجهيزات على التوالي و نجد في هذه المصلحة عاملين(02) تتركز مهام هذه المصلحة فيما يلي:

-استخدام المحاسبة العامة.

-التسيير المحاسبي بالتركيز على الزبائن و الموردون.

-التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها مع البنك.

-القيام بالتصريحات الجباية و الموازنات.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

–مصلحة الوسائل العامة: تهتم مصلحة الوسائل بكل الوسائل العامة الخاصة بقسم التموين و ما يحتاج إليه من عتاد مكتبي و أدوات، أي كل ما يحتاج إليه هذا القسم بصفة عامة إلا ما يتعلق بالإنتاج، و يعمل في هذه المصلحة حوالي سبعة (07) مستخدمين.

–مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بدور مهم و أساسي في المؤسسة حيث يتمثل في ضمان السير الحسن للعمال و توفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية و المرد ودية، و يتراوح عدد العاملين فيها حوالي خمسة(5) عمال وأهم مهام هذه المصلحة تظهر في :

–إعداد مخطط تكوين لغرض تأهيل اليد العاملة.

–وضع مخطط علاقات اجتماعية و علاقات عمل .

–العمل على ضمان تكيف الموارد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة.

وتظم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية:

أ–قسم تسيير الأجور: يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب و الأجور الخاصة بالمؤسسة و العاملين في المؤسسة.

ب–قسم الخدمات الاجتماعية: يهدف هذا القسم إلي مهمة التكفل بالضمان الاجتماعي ،العطل المرضية و حوادث العمل.

ج–قسم التسيير الإداري: يهدف كذلك هذا القسم إلي التكفل بالمهام التالية:

–مقررات العمل (عقود العمل، شهادات العمل).

–العطل السنوية و بيانات الحضور (الدخول و الخروج).

مقررات المستخدمين.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

7**–دائرة التموين:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون ويشتغل ضمن هذه المصلحة ثلاثة عمال(03) عمال، وهي تتفرع إلي:

أ–قسم الشراء: يتم في هذا القسم استلام طلبات التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار، بالإضافة إلي التموين و المعدات و الاتصال بمختلف الموردين لتزويدها بمختلف المواد الأولية و التجهيزات ذات النوعية الجيدة وبأقل تكلفة ممكنة.

ب–قسم تسيير المخزون: يهدف هذا القسم إلي التكفل بالمخزون،سواء كان هذا المخزون مخزون المنتج النهائي أو المواد الأولية و مواد الصيانة .

8–الدائرة التجارية: تتمثل نشاطات هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة،و يشتغل في المصلحة التجارية حوالي أربعة (04) عمال منهم اثنان(02) في قسم المبيعات و الباقي في قسم التسويق، و تظم هذه المصلحة القسمين التاليين:

أ–قسم التسويق: يركز هذا القسم اهتمامه علي نظام التسويق والترويج والإشهار كما يقوم بتزويد الإدارة العامة باحتياجات السوق و تحسين المنتج القديم ، بالإضافة إلي اقتراح منتجات جديدة.

ب–قسم المبيعات:أما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات الزبائن و إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات يضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات تقديرها، أي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات التامة الصنع.

–9. دائرة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات و الوظائف المتعلقة بالإنتاج وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الإنتاج والصيانة ومراقبة النوعية ،وهي تقوم بالمهام التالية:

–تقوم بإعداد مخطط للإنتاج .[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

-الحرص على تطبيق الأهداف المسطرة كما هي،و احترام المدة اللازمة للإنتاج .

- الاستعمال الجيد للموارد البشرية والمادية .

وتظم هذه المصلحة الأقسام التالية:

قسم الإنتاج: يعتبر هذا القسم من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة ،كونه يقوم بالإشراف على الإنتاج ،كما أنه يظم معظم العمال ويتراوح عددهم حوالي ثلاثة و ستون(63)عامل.

قسم الصيانة: يهدف هذا القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل والعطب الذي يصيب أية آلة أو معدات مثل تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا وتوفير قطاع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من أجل الاستمرارية في الإنتاج وتحسين المر دودية ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة ثلاثة عشرة(13)عاملا.

قسم مراقبة النوعية: يهدف هذا القسم إلي مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها لتحسين الجودة و النوعية لا رضاء زبائنها.[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، و التي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي و الموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث ، إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلي استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-مجال الدراسة:

أ-المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية لبحثنا في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي "مؤسسة البلاستيك و المطاط".

ب-المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة ابتداء من شهر مارس من السنة الدراسية 2014* 2015.

ج- المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب من خلال البحث في أربعة محاور أساسية و هي :

-تدريب الموظف.

-تنوع المادة التدريبية.

-شمولية المادة التدريبية.

-أساليب تنمية الموارد البشرية.

2– **عينة الدراسة:** في دراستنا هذه، مجتمع البحث كان عدد العمال به (123) عامل، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 60 فرد والذين مثلوا نسبة(48.78%) من مجتمع الدراسة ،

وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي .

3 – أدوات و أساليب الدراسة الميدانية:

***بناء الاستبانة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، التي تم عرضها على المشرف، و بعض الأساتذة ، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و رؤساء المصالح و العمال، وقد تم توزيع 60 استبانه على أفراد عينة الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 55 استبانه، أي نسبة 91.66%، وتم استبعاد 5 استبيانات لعدم استكمالها ، حيث جري تحليل 50 استبيان.

وتشمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية : تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدي تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوي الدراسي.

الجزء الثاني:ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 29 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي وهي موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، غير موافق إطلاقا. وهي مقسمة إلى أربعة محاور:

***المحور الأول**: عبارات تصف تدريب الموظف في مؤسسة البلاستيك و المطاط،(العبارات من(1-7)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:(موافق بشدة،موافق، محايد ، معترض، غير موافق إطلاقا) .

***المحور الثاني**: تنوع المادة التدريبية، (العبارات من 8-13)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض،غير موافق إطلاقا).

***المحور الثالث**:شمولية المادة التدريبية(العبارات من14-19)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، غير موافق إطلاقا).

***المحور الرابع**: أساليب تنمية المورد البشري،(العبارات من20-29)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، غير موافق إطلاقا).

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

-غير موافق إطلاقا بدرجة:1.

-معارض بدرجة:2.

-محايد بدرجة :3.

-**موافق** بدرجة:4.

-**موافق بشدة** بدرجة:5

ويتم تحديد اتجاه كل عبارة حسب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت و الجدل رقم (3-2): يوضح ذلك.

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1 إلي 1.79	غير موافق إطلاقا
من 1.80الي 2.59	غير موافق
من2.60الي3.39	محايد
من 3.40الي 4.19	موافق
من 4.20الي 5	موافق بشدة

***صدق الاستبانة:**

أ- الصدق الظاهري : للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير . الأسماء موضحة بالملحق رقم(01)، الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات، ومدي مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار و تم التعديل و إعادة صياغة بعض العبارات .

ب- الاتساق الداخلي:

حساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة مع المحور الذي تنتمي إليه و الجداول رقم (3-3)،(3-4)،(3-5)،(3-6)

تبين الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الأربعة.

جدول رقم(3-3): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف تدريب الموظف في المؤسسة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.734**	0.01
2	0.741**	0.01
3	0.616**	0.01
4	0.585**	0.01
5	0.449**	0.01
6	0.721**	0.01
7	0.406**	0.01

دال عند مستوى (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-3): أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف تدريب الموظف في المؤسسة و الدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة و تتراوح بين (0.406) إلي (0.741)، و هذا يشير إلي التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع تدريب الموظف في المؤسسة.

جدول رقم(3-4): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية في المؤسسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	0.8093**	0.01
9	0.795**	0.01
10	0.638**	0.01
11	0.766**	0.01
12	0.829**	0.01
13	0.821**	0.01

دال عند مستوى (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات**spss**

يتضح من الجدول رقم (3-4): إن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية في المؤسسة و الدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة و تتراوح بين (0.638) إلي (0.821)، و هذا يشير إلي التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية في المؤسسة.

جدول رقم (3-5) :يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية في المؤسسة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	0.802**	0.01
15	0.756**	0.01
16	0.856**	0.01
17	0.762**	0.01
18	0.818**	0.01
19	0.808**	0.01

عند مستوي الدلالة (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجاتspss

يوضح الجدول رقم (3-5)أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة و تتراوح بين (0.756) إلي (0.856)و هذا يشير إلي التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية في المؤسسة.

جدول رقم (3-6): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	0.679**	0.01
21	0.727**	0.01
22	0.667**	0.01
23	0.688**	0.01
24	0.797**	0.01
25	0.769**	0.01
26	0.749**	0.01
27	0.640**	0.01
28	0.700**	0.01
29	0.627**	0.01

دال عند مستوى (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)،وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.627) إلي (0.797)، وهذا يشير إلي التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ج–ثبات الاستبانة :

تم حساب الاستبانة بمحاورها الثلاث و الاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة و الجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا/ كرونباخ

جدول رقم (3–7) :معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.741
المحور الثاني	0.793
المحور الثالث	0.799
المحور الرابع	0.769
الاستبانة ككل	0.92

المصدر من: إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجاتspss

يوضح الجدول رقم (3-7) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الأربعة و الاستبانة ككل، و يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(0.74) قيمة جيدة،وأكبر من(0.6)، وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه و الاستفادة منها في التفسير و المناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني و هي (0.79)وهي جيدة و أكبر من (0.6) مما يؤكد ثبات هذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث وهي (0.79)، وهي قيمة جيدة وأكبر من(0.6)

و هذا ما يدل علي ثبات هذا المحور.

ويتضح أيضا من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الرابع وهي (0.76، وهي قيمة جيدة أكبر من(0.6) و هذا ما يدل على ثبات هذا المحور. ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ الاستبانة ككل وهي (0.92) ، وهي قيمة عالية جدا، وأكبر من(0.6) وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة و الاستفادة من نتائجها في التفسير و المناقشة

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

وفيما يلي مجموعة من الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل :

-التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الأربعة.

-معامل الارتباط لتحديد مدي الاتساق الداخلي لا داء الدراسة.

-معامل ثبا ث ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الأربعة بالإضافة إلي الاستبانة ككل .

-معامل الانحدار لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع و اختبار الفرضيات

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

أولا : بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية.

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر ، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

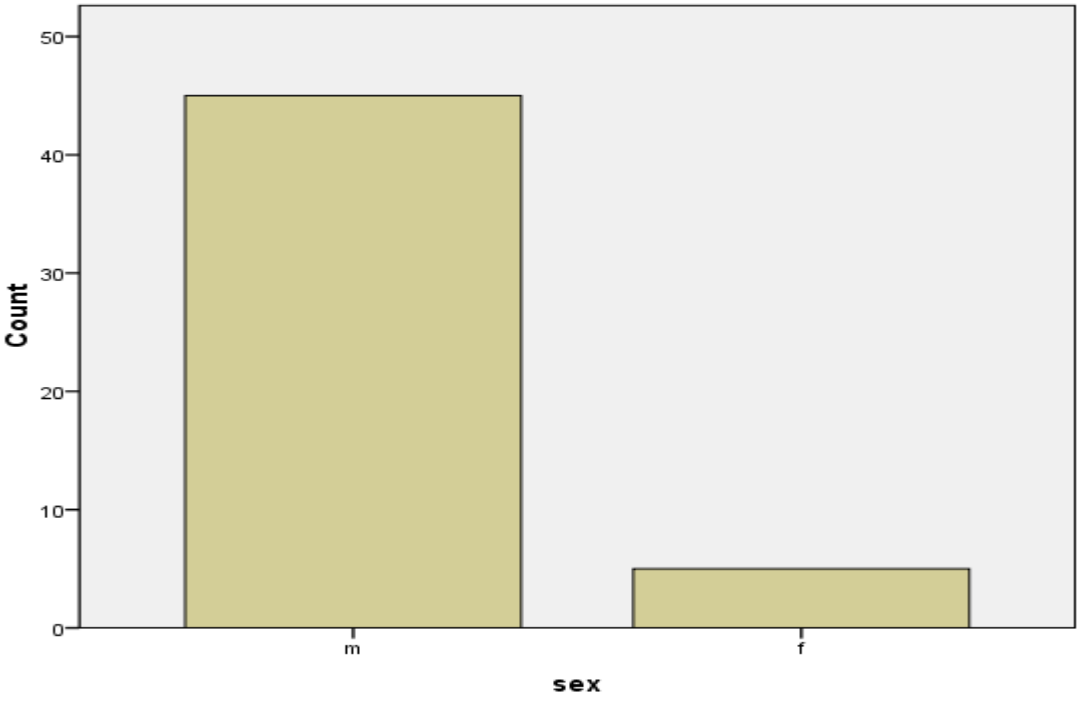
الجدول رقم (3-8): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	45	90
	أنثى	5	10
العمر	أقل من 25 سنة	9	18
	30-25 سنة	16	32
	35-30 سنة	10	20
	40-35 سنة	7	14
	45-40 سنة	2	4
	45 سنة فأكثر	6	12
مدة الخدمة	أقل من 5سنوات	26	52
	من5-10 سنوات	12	24
	من10-15 سنة	3	6
	من 15سنة فأكثر	9	18
المستوى الدراسي	دون المستوى	1	2
	ابتدائي	2	4
	متوسط	6	12
	ثانوي	18	36
	جامعي	18	36

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss.

❖ **الجنس :**

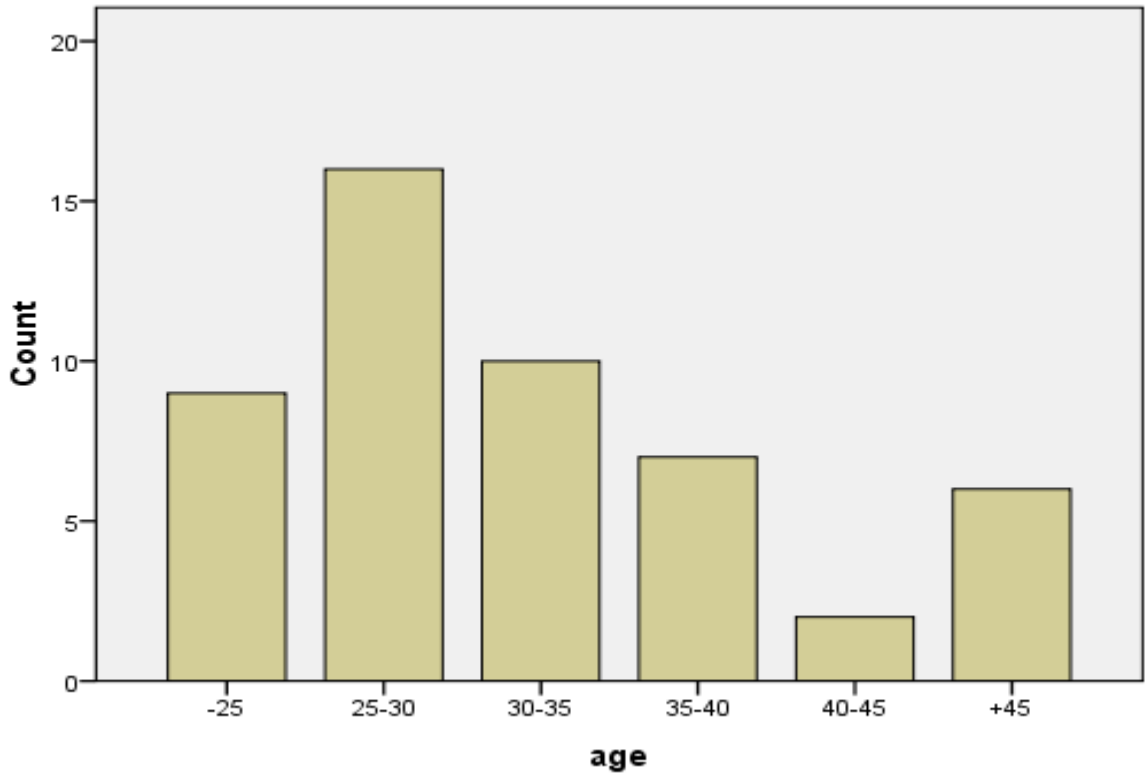
الشكل رقم(2-3) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



يبين الجدول رقم(3-8) و الشكل أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغ عددهم (45) شخص بنسبة (90%), في حين بلغ عدد الإناث (5) فتيات فقط بنسبة (10%).

❖ **العمر :**

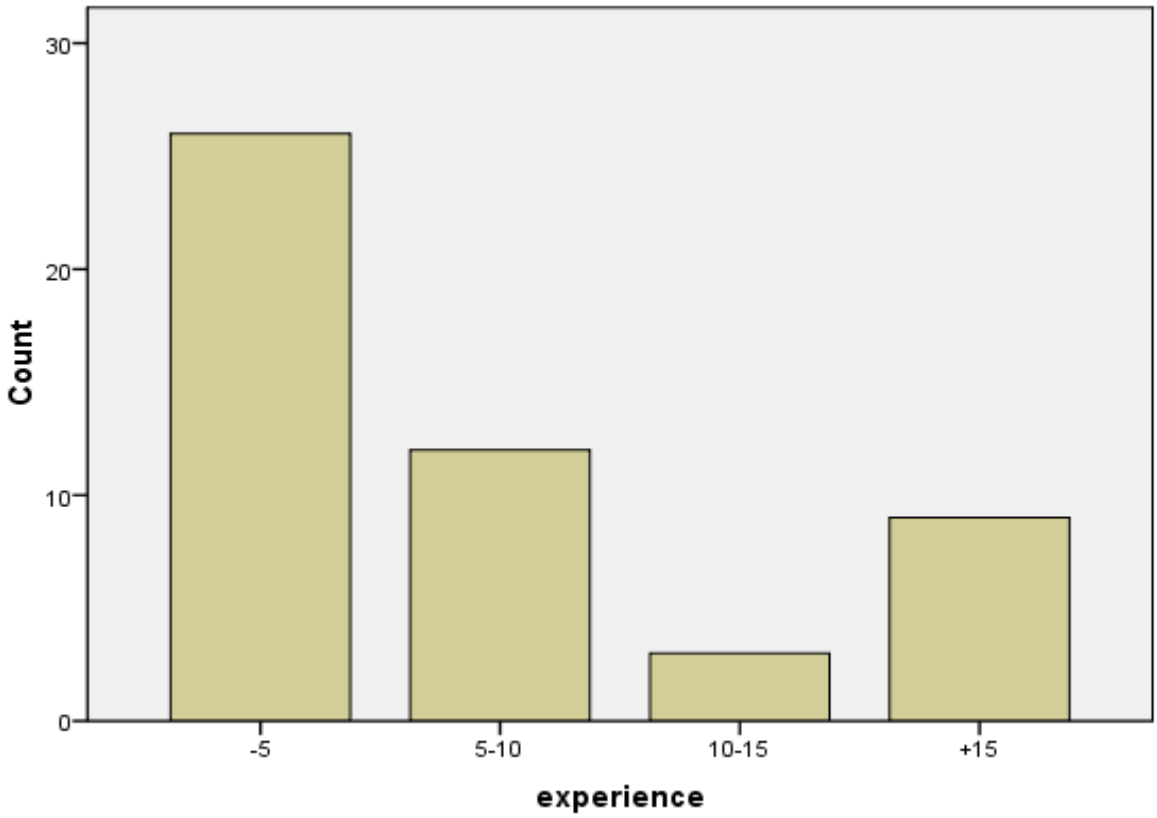
الشكل رقم(3-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يتضح من الجدول رقم(3-8) والشكل أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي الفئة [25سنة-30سنة] حيث بلغ عددهم (16) شخص بنسبة قدرت (32%), تليها الفئة العمرية[30سنة-35 سنة] بنسبة (20%) ثم الفئة أقل من 25 سنة ب(9%) من مجمل عينة الدراسة أم الفئات الأدنى فجاءت على التوالي 35سنة-40سنة بنسبة (14%) ثم 45 سنة فأكثر بنسبة (12%) بعدها تأتي الفئة العمرية 40 سنة-45 سنة (4%).

❖ **مدة الخدمة :**

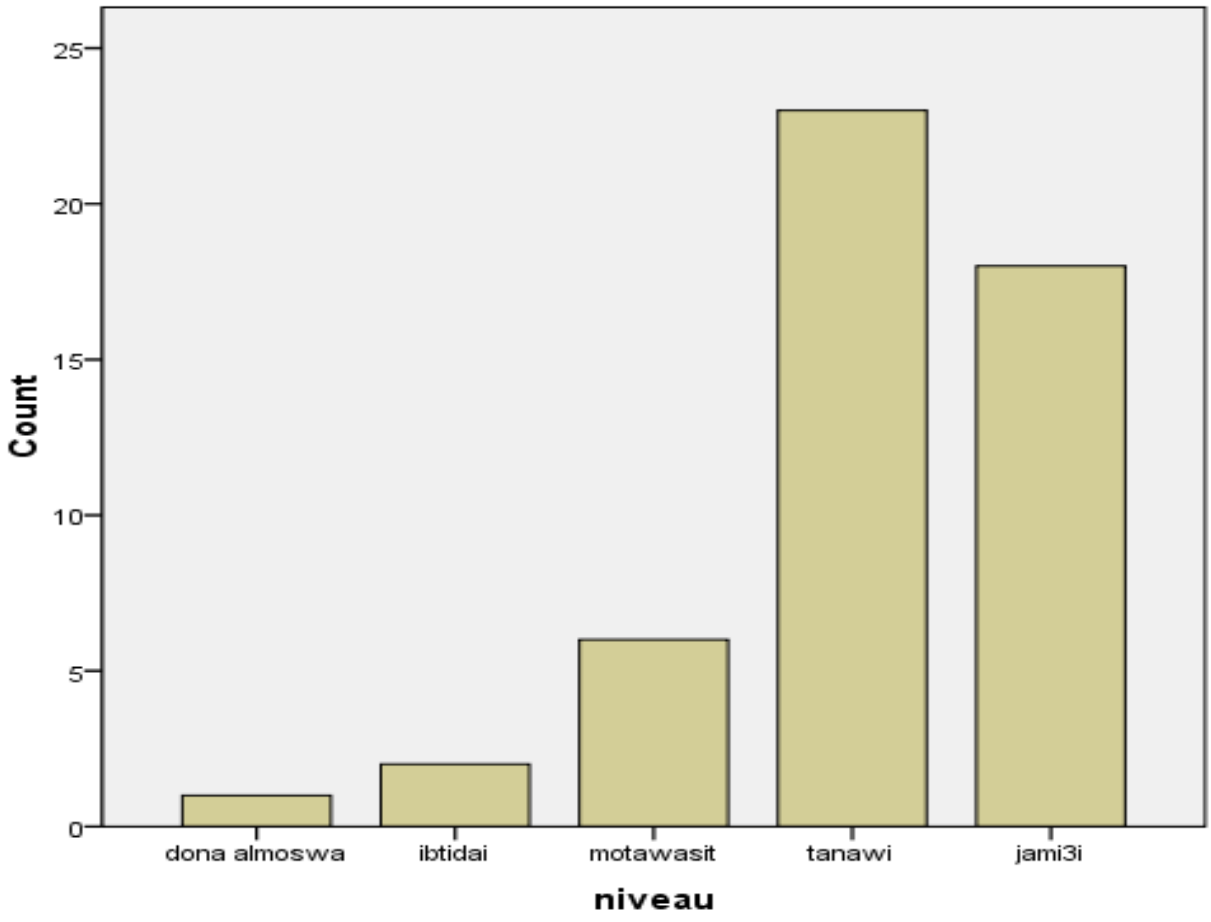
الشكل رقم (4-3): **توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة .**



يلاحظ من الجدول رقم (3-8) والشكل أعلاه التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة, فنلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من 5سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (26) فرد وبنسبة (52%) تليها عدد سنوات الخبرة من [5-10 سنوات] بلغ عدد أفرادها (12) فردا وبنسبة (24%) ثم تليها عدد سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر فقد بلغ أفرادها(9) ونسبتها (18%) أما في المرتبة الأخيرة نجد عدد سنوات الخبرة من[10-15 سنة] فقد بلغ عدد أفرادها (3) أفراد بنسبة (6%).

❖ **المستوى الدراسي:**

الشكل رقم (5-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي .



يوضح الجدول رقم (3-8)و الشكل أعلاه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة حاصلين على شهادة الثانوي حيث بلغ عددهم 23فرد بنسبة تمثل (46%)، تليها الحاصلين على الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم (18) وبنسبة (36%) ثم الحاصلين على شهادة المتوسط حيث بلغ عددهم (6) وبنسبة تمثيل بلغت (12%) وتليها الحاصلين على شهادة الابتدائي بعدد(2) بنسبة (4%) وفي الأخير تأتي دون المستوى وعددهم (1) بنسبة تمثيل بلغت (2%).

ثانيا : بيان و تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.

المحور الأول :تدريب الموظف في مؤسسة البلاستيك و المطاط

1. لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بتدريب الموظف في المؤسسة ، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي ، و الجدول التالي يبين النتائج التالية :

جدول رقم(3-9):يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف تدريب الموظف في مؤسسة البلاستيك المطاط

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	ساعدني التدريب في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية	11	22	36	72	2	4	/	/	1	2	4.12	0.659	4
2	مكنني التدريب من انجاز أعمالي اليومية بسهولة	8	16	39	78	2	4	1	2	/	/	4.08	0.528	7
3	مكنني التدريب من انجاز عملي اليومي بجودة	12	24	34	68	4	8	/	/	/	/	4.16	0.548	3
4	مكنني التدريب من تقديم أساليب جديدة لا نجاز عملي	15	30	35	70	/	/	/	/	/	/	4.3	0.463	2
5	مكنني التدريب من تقليل الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية	11	22	36	72	2	4	/	/	1	2	4.10	0.763	6
6	ساعدني التدريب علي رفع	21	42	26	52	2	4	1	2	/	/	4.34	0.658	1

	مستوى العمل													
7	زادني التدريب في الشعور بالرضا عن العمل	12	24	32	64	5	10	1	2	/	/	4.10	0.647	5
المجموع العام												4.242	0.366	-

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss

يتضح من الجدول (3-9): أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبني تدريب الموظف، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (4.20الي 5) وهي الفئة التي تشير إلي استجابة موافق بشدة ، و انحراف معياري قدره (0.366) .

وإنطاقا من النتائج الواردة من الجدول (3-9): يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا ، و هذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1-**جاءت العبارة رقم (6)** و التي تتمثل في : "ساعدني التدريب علي رفع مستوى العمل "في المرتبة الأولي ،بمتوسط حسابي يقدر ب (4.34) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق بشدة ، و بانحراف معياري يقدر ب (0.658) ،وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن التدريب ساعدهم في رفع مستوى عملهم.

2-**جاءت العبارة رقم (4)** و التي تتمثل في :"مكنني التدريب من تقديم أساليب جديدة لا نجاز عملي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.30) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق بشدة، و بانحراف معياري يقدر ب(0.463)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن التدريب مكنهم من تقديم أساليب جديدة لا نجاز أعمالهم .

3-**جاءت العبارة رقم (3-9)**: و التي تتمثل في : "مكنني التدريب من انجاز عملي اليومي بجودة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب (4.16) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري

يقدر ب (0.548) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التدريب مكنهم من انجاز أعمالهم اليومية بجودة .

4–جاءت العبارة رقم (1) و التي تتمثل في : "ساعدني التدريب في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.12) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.659) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التدريب ساعدهم في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية .

5–**جاءت العبارة رقم (7)** و التي تتمثل في : "زادني التدريب في الشعور بالرضا عن العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(4.10) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.647) ،وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التدريب زادهم بالشعور بالرضا عن العمل .

6–**جاءت الفقرة رقم (5)** و التي تتمثل في : "مكنني التدريب من إنهاء الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.10) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق ، وبانحراف معياري يقدر ب (0.763).

7–**جاءت العبارة رقم (2)** و التي تتمثل في : "مكنني التدريب من انجاز أعمالي اليومية بسهولة "في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.08) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق ، وبانحراف معياري يقدر ب (0.528) ،و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التدريب مكنهم من انجاز أعمالهم اليومية .

المحور الثاني: تنوع المادة التدريبية في مؤسسة البلاستيك و المطاط

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بتنوع المادة التدريبية في المؤسسة: و قد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي ، و الجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدل رقم (3–10):يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية في مؤسسة البلاستيك و المطاط

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
8	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني استطيع حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالعمل لم أقدر على حلها سابقا	12	24	29	58	7	14	1	2	1	2	4	8.808	1
9	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني أمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات عملي	7	14	35	70	7	14	1	2	/	/	3.96	0.605	2

10	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار و تطوير أساليب عمل جديدة	6	12	32	64	9	18	2	4	1	2	3.80	0.782	6
11	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في انجاز أعمال كثيرة مختلفة و متعددة تخدم العمل	9	18	32	64	5	10	3	6	1	2	3.90	0.830	4
12	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني ابتكار الكثير من البرامج اللازمة التي أحتاجها في عملي	5	10	36	72	6	12	1	2	2	4	3.82	0.800	5
13	إن تنوع المادة التدريبية مكنتني من إيجاد خطط جديدة للعمل بأكثر فعالية	5	10	36	72	6	12	1	2	2	4	3.92	0.800	3
المجموع العام												3.900	0.592	-

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجاتspss

يتضح من الجدول رقم (3-10): أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها أساليب و وسائل متنوعة في المادة التدريبية، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.55) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات لكرت الخماسي (3.40الي 4.19)، و هي الفئة التي تشير إلي استجابة موافق ، و انحراف معياري قدره (0.592) .

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول(3-10): يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، و هذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التي جاءت كما يلي:

2-**جاءت العبارة رقم (9)** و التي تتمثل في:" إن تنوع المادة التدريبية جعلتني أمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات عملي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.96) ويقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق ، وبانحراف معياري يقدر ب (0.605)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المادة التدريبية مكنتهم من امتلاك مهارات عمل متنوعة و خصائص متعددة .

3-**جاءت العبارة رقم (13)** والتي تتمثل في: "إن تنوع المادة التدريبية مكنتني من إيجاد خطط جديدة للعمل بأكثر فعالية "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.92) و يقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، وبانحراف معياري يقر ب(0.752) ،وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المادة التدريبية مكنتهم من إيجاد خطط جديدة للعمل .

4-**جاءت العبارة رقم (11)** التي تتمثل في :"إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في إنجاز أعمال كثيرة مختلفة و متعددة تخدم العمل في المرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي يقدر ب(3.90)و الذي يقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب(0.830)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تنوع المادة التدريبية ساعدتهم في انجاز أعمال كثيرة .

5-**جاءت العبارة رقم (12)** و التي تتمثل في : "إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار الكثير من البرامج اللازمة التي احتاجها في عملي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.82) والذي يقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق ، و بانحراف معياري يقدر ب (0.800) ، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تنوع المادة التدريبية ساعدتهم على الابتكار.

6**–جاءت العبارة رقم (10)** التي تتمثل في : "إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار و تطوير أساليب عمل جديدة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.80) و التي تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب(0.782)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تنوع المادة التدريبية ساعدتهم في ابتكار و تطوير أساليب عملهم .

المحور الثالث : شمولية المادة التدريبية في مؤسسة البلاستيك و المطاط .

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بشمولية المادة التدريبية ، و قد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي ، و الجدول التالي يبين النتائج التالية :

جدول رقم (3–11):يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية في مؤسسة البلاستيك و المطاط

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
14	إن شمولية المادة التدريبية احتوت على برامج جديدة طورت عملي	5	10	34	68	7	14	1	2	3	6	3.74	0.899	4
16	إن المادة التدريبية جاءت شاملة كاملة ومكملة لمهارات العمل الشائعة التي أتمتع بها	3	6	34	68	8	16	3	6	2	4	3.66	0.848	6
17	إن شمولية المادة التدريبية مكنتني من امتلاك القدرة على الإبداع	9	18	29	58	7	14	4	8	1	2	3.82	0.896	3

18	إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على التطوير	7	14	34	68	5	10	2	4	2	4	3.84	0.866	2
19	إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على انجاز الأعمال بسرعة عالية	9	18	36	72	1	2	2	4	2	4	3.96	0.856	1
المجموع العام												3.790	0.705	

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-11) : أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها شمولية في المادة التدريبية ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.790) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات لكرت الخماسي (3.40الي4.19) و هي الفئة التي تشير إلي استجابة موافق ، و انحراف معياري قدره (0.705).

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول(3-11): يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا ، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

1-**جاءت العبارة رقم (19)** و التي تتمثل في : "إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على انجاز الأعمال بسرعة عالية " في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.96) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق،و بانحراف معياري يقدر ب (0.856)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن شمولية المادة التدريبية ساعدتهم على انجاز الأعمال بدون بطئ.

2-**جاءت العبارة رقم (18)** و التي تتمثل في : 'إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على التطوير " في المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي يقدر ب (3.84) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (0.866)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن شمولية المادة التدريبية أدت إلي تطويرهم .

3–**جاءت العبارة رقم (17)** والتي تتمثل في:"إن شمولية المادة التدريبية مكنتني من امتلاك القدرة على الإبداع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.82)والتي تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (0.896) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن شمولية المادة التدريبية جعلت لديهم القدرة علي الإبداع.

4–**جاءت العبارة رقم (14)** والتي تتمثل في: "إن شمولية المادة التدريبية احتوت على برامج جديدة طورت عملي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.74) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.899)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن شمولية المادة التدريبية طورت عملهم

5–**جاءت الفقرة رقم (15)** والتي تتمثل في : "إن شمولية المادة التدريبية اشتملت على كافة أعمال و تفاصيل برامج العمل و مهاراته ولم تكن مقتصرة على الأساسيات العامة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.72)وتقع ضم المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.927)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن شمولية المادة التدريبية كانت شاملة لبرامج العمل و مهاراته .

6–**جاءت العبارة رقم (16)** التي تتمثل في : "إن المادة التدريبية جاءت شاملة كاملة و مكملة لمهارات العمل الشائعة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.66) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلي استجابة موافق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.848)، و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المادة التدريبية جاءت كاملة و مكملة للمهارات الشائعة التي يتمتعون بها .

المحور الرابع : أساليب تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية.

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بأساليب التنمية في المجمع, وقد تم وضع الترتيبات حسب المتوسطات الحسابية, والجدول التالي يبين النتائج التالية :

جدول رقم (3-12) :يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
20	يتم تأهيل العاملين من خلال تدريبهم ضمن خطة محددة	09	18	31	62	4		4	8	2	4	3.82	0.962	5
21	يتم تأهيل العامين من خلال إبتعاثهم لإكمال دراستهم	08	16	31	62	4	8	5	10	2	4	3.76	0.981	6
22	يتم تأهيل العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في الندوات و المؤتمرات	8	16	27	54	8	16	4	8	3	6	3.66	1.040	10

23	يتم تأهيل العاملين من خلال توفير ما يحتاجونه من مراجع ودوريات	9	18	32	64	5	10	4	8	/	/	3.92	0.778	2
24	يتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة	6	12	29	58	12	24	2	4	1	2	3.74	0.803	7
25	يتم تفويض العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور	9	18	24	48	10	20	6	12	1	2	3.68	0.978	9
26	هناك متابعة مستمرة لأداء من يتم تفويضهم.	9	18	29	58	8	16	2	4	2	4	3.82	0.959	3
27	يتوفر للعاملين نظام تقييم الرؤساء	12	24	23	46	10	20	4	8	1	2	3.82	0.962	3
28	يتم قياس رضا العاملين	10	20	24	48	9	18	6	12	1	2	3.72	0.991	8
29	يتم ربط حوافز العاملين بتقييم أدائهم	11	22	32	64	2	4	5	10	/	/	3.98	0.820	1
	المجموع العام											**3.79**	**0.650**	-

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن :

1-أنه يتم تقديم الحوافز للعاملين بناءا على تقييم أدائهم وهو المجسد في السؤال(29) بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وبانحراف معياري قدر 0.820.

2-وعن تأهيل العاملين عبرت عينة الدراسة عن موافقتها من خلال السؤال(23) بأنه يتم تأهيل العاملين بتوفير ما يحتاجونه من مراجع ودوريات وكان المتوسط الحسابي له 3.92 وانحراف معياري 0.778.

3- وقد عبر السؤال (26) عن نسبة أهمية والمتعلق بأن هناك متابعة مستمرة لأداء من يتم تفويضهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 3.82 وانحراف معياري 0.959.

4-أما السؤال(20) الذي يخص تأهيل العاملين من خلال تدريبهم ضمن خطة محددة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.82 بانحراف معياري 0.962

5- كذلك ترى عينة الدراسة من خلال السؤال(27) إن هناك نظام تقييم الرؤساء بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.962.

6- واتفقت عينة الدراسة من خلال السؤال(21) بأنه يتم تأهيل العاملين من خلال إرسالهم لإكمال دراستهم بمتوسط حسابي قدره 3.76 و انحراف معياري 0.981.

7- كما اتفقت عينة الدراسة من خلال السؤال (24) بأنه يتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة قدر متوسطه الحسابي 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.803

8- وجاء السؤال(28)بان هناك قياس لرضا العاملين وبلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 3.68 وبانحراف معياري0.991.

9- ومن خلال السؤال(21) الذي ظهر بمتوسط حسابي قدره 3.68 والذي يدل بان هناك تفويض للعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور.

10- أما السؤال (22) جاء بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 1.040 حيث ترى عينة الدراسة بأن المؤسسة تعتمد على تأهيل العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

يتبين من نتائج المجموع العام : إلى أن المتوسط الحسابي الكلي3.79 والذي يعني أن أفراد العينة يرون أن مؤسسة البلاستيك والمطاط تستخدم أساليب لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة,حيث وقع الوسط الحسابي في فئة[3.41-4.2] وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تشير إلى فئة الموافقين على استخدام أساليب تنمية الموارد البشرية.

❖ **نتائج اختبار الفرضيات** :

إن الهدف من اختبار الفرضيات هو الإجابة على أسئلة الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها, وكما أشرنا سابقا فالاختبار الإحصائي المستخدم لدراسة تأثير تدريب الموظف وشمولية المادة التدريبية وتنوعها على تنمية الموارد البشرية هو الانحدار المتعدد وسيتم فمايلي اختبار فرضيات الدراسة.

تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الأولى: هناك تأثير لتدريب الموظف على تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم (3-13) : MODEL SOMMARY

	R	R.Square	Sig
تدريب الموظف	**0.154**	**0.024**	**0.286**

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

- **القوة التفسيرية** :**ظهرت** القوة التفسيرية من خلال الجدول رقم (3-13) (R.Square) للنموذج بالقيمة 0.024 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته 2.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

- **كتابة معادلة الانحدار:**

$Y=b°+ba$

$Y=26.512+0.391a$

زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل A تؤدي إلى زيادة بقيمة 0.391.

اختبار الفرضية:

ظهر مستوى الدلالة Sig بقيمة 0.286 وهي أكبر من0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية أي أن تدريب الموظف لايؤثر في تنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثانية : يؤثر تنوع المادة التدريبية على تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم(3-14) :MODEL SOMMARY

	R	R.Square	Sig
تنوع المادة التدريبية	**0.466**	**0.217**	**0.001**

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

– **القوة التفسيرية** : ظهرت القوة التفسيرية في الجدول رقم (3-14) (R.Square) بالقيمة 0.217 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته 2.017% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

– **كتابة معادلة الانحدار :**

$$Y=b°+bB$$

وعليه : $Y=18.007+ 0.851\ B$

هذا يعني أن وحدة واحدة في المتغير المستقل B تؤدي إلى زيادة بقيمة0.851.

- **اختبار الفرضية :**

ظهر مستوى الدلالة Sig بقيمة 0.001 وهي أقل من0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن تنوع المادة التدريبية تؤثر في تنمية الموارد البشرية ونرفض الفرضية العدمية .

الفرضية الثالثة : تؤثر شمولية المادة التدريبية في تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم(3-15) : MODEL SOMMARY

	R	R.Square	Sig
شمولية المادة التدريبية	**0.712**	**0.507**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

–القوة التفسيرية : ظهرت القوة التفسيرية في الجدول رقم(3-15) (R.Square) بقيمة 0.507 هذا يعني أن المتغير المستقل يفسرما قيمته 5.07% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

– كتابة معادلة الانحدار :

$$Y=b°+bc$$

$$Y=13.046+1.094c$$

هذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل cتؤدي إلى زيادة بقيمة 1.094.

- **اختبار الفرضية :**

ظهر مستوى الدلالة sig بقيمة 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية التي تقول بأن شمولية المادة التدريبية لا تؤثر في تنمية الموارد البشرية .

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن نطبق ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية في الفصلين السابقين ،وهذا عن طريق القيام بالدراسة الميدانية حول فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية،وذلك خلال استعمالنا نموذج توزيع الاستبانة التي أتخيرت عشوائيا كأداة للدراسة ،حيث قمنا بتصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ،قمنا بعرضها علي بعض من الأساتذة من أجل تحكيمها ،ثم قمنا ببعض التعديلات ،وزعنا 50إستبانة علي عينة الدراسة وتم استرجاع 50إستبانة بنسبة قدرت 83.33%وهي نسبة مقبولة

وبعد ذلك قمنا بتفريغ بيانات الاستبانة في برنامج SPPS ،وهذا من أجل تسهيل عملية التحليل و بعدها قمنا باختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ التي بلغت قيمتها ككل 0.92%وهذا تقدير جيد.

انطلاقا من عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية لاحظنا أن هناك اهتمام بتنمية الموارد البشرية من طرف مؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية.

خاتمة عامة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية، يمكننا القول بأن التدريب أهم نشاط يمكن المنظمة من تطوير القدرات الذهنية و الإبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، باعتبار أن التطور مستمر خاصة التكنولوجي (من لم يتجدد يفنى)،(ومن لم يتطور يندثر).

وكون الموارد البشرية الميزة الحقيقية للتفوق،كما يلعب التدريب دورا كبيرا في تعديل سلوك الأفراد إلى سلوك ايجابي و تحفيزهم و ترسيخ عامل الثقة لديهم و اتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا معناه أن التدريب يخدم كل من الفرد و المنظمة الكل يؤثر و يتأثر.

وعليه يمكن القول أن التدريب يعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين، التي تؤدي إلى زيادة الأداء وهذا الأخير الذي ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي يكون لها إمكانيات في زيادة التدريب و هذا يؤدي إلى زيادة الأداء (حلزون النجاح).

فالموارد البشرية تمثل أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدونها، فهي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتنميتها بإتقان لتقوم بوظائفها و مسؤوليتها.

فتنمية الموارد البشرية كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تمثل كل جهد علمي منظم، يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، بما يضمن الارتقاء بمستوى المهارة و المعرفة للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يهدف التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات والسلوكيات.

يهدف التدريب إلى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها وتنمية وتطوير المهارات والسلوكيات و الأساليب الوظيفية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تتمثل الطرق الرئيسية في تنمية الموارد البشرية في الاستقطاب، الاختيار، الأجور و الحوافز.

تتمثل الطرق الرئيسية في تنمية الموارد البشرية في التدريب الذي يعتبر أهم مدخل لتنمية الموارد البشرية،وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يؤثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البلاستيك و المطاط.

أولا: يؤثر تدريب الموظف في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية.

من خلال النتائج التحليلية التي قمنا بها و استنادا على معادلة الانحدار تبين أن تدريب الموظف لايؤثر في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة،ولهذا نختار الفرضية العدمية.

ثانيا: تؤثر تنوع المادة التدريبية في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية.

من خلال النتائج التحليلية التي قمنا بها استنادا على معادلة الانحدار تبين أن تنوع المادة التدريبية تؤثر في تنمية الموارد البشرية ،ولهذا نختار الفرضية البديلة.

ثالثا: تؤثر شمولية المادة التدريبية في تنمية الموارد البشرية لوحدة البلاستيك و المطاط لولاية المدية.

من خلال النتائج التحليلية التي قمنا بها و استنادا على معادلة الانحدار تبين أن شمولية المادة التدريبية تؤثر في تنمية الموارد البشرية ،و لهذا نختار الفرضية البديلة.

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى بعض النتائج و التوصيات.

أولا: النتائج

- يهدف التدريب إلى تنمية القدرات و المهارات و زيادة المعلومات و المعارف.
- يعتبر التدريب من أهم الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.
- لا يؤثر تدريب الموظف في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك و المطاط.
- تؤثر تنوع المادة التدريبية في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك و المطاط.

- تؤثر شمولية المادة التدريبية في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة البلاستيك و المطاط.

ثانيا: التوصيات.

- ترسيخ فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الأصول في المنظمة من خلال توعية القائمين عليها.

- ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية ونوعيته وكيفيته تحديدا دقيقا.

- يجب تغيير النظرة المنظمة للتدريب لدى المسؤولين واعتباره استثمار على المدى البعيد.

- يجب تخصيص ميزانية للتدريب.

- من الضروري سعي المنظمة لإرسال العاملين لإجراء الدورات و البرامج التدريبية الخارجية.

-منح الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.

- ضرورة وضع خطة للتدريب والابتعاد عن التسيير العشوائي و الغير مدروس و الابتعاد عن التدريب الشكلي و التركيز على الكيف وليس الكم.

أفاق الدراسة.

-التدريب عن طريق الأنترنيت.

- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

مستخلص

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة.....**أ–هـ**

الفصل الأول: مدخل إلى التدريب

تمهيد.....**2**

المبحث الأول: ماهية التدريب.....3

المطلب الأول:تعريف التدريب.....6

المطلب الثاني: أهمية التدريب.....8

المطلب الثالث: أهداف التدريب وفوائده.....9

المطلب الرابع: أنواع التدريب و دوافعه.....11

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.....16

المطلب الأول: مبادئ التدريب.....16

المطلب الثاني:مسؤولية التدريب.....17

المطلب الثالث: خطوات التدريب.....19

المطلب الرابع:أساليب التدريب.....20

المبحث الثالث:تحديد الاحتياجات التدريبية.....25

المطلب الأول:تعريف الاحتياجات التدريبية و أهميتها.....25

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الاحتياجات التدريبية.....28

المطلب الثالث: أنواع و طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.....30

خاتمة الفصل الأول.....34

الفصل الثاني: الإطار النظري لماهية و تنمية الموارد البشرية

تمهيد.....36

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....37

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....37

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.....38

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....41

المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية.....42

المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية.....43

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....47

المطلب الأول:تعريف تنمية الموارد البشرية و خصائصها.....47

المطلب الثاني:أهمية تنمية الموارد البشرية.....50

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية.....52

المطلب الرابع:مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية.....53

المبحث الثالث:طرق تنمية الموارد البشرية.....56

المطلب الأول: الاستقطاب.....56

المطلب الثاني: الاختيار.....62

المطلب الثالث: الأجور و الحوافز.....67

المطلب الرابع: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.....73

خاتمة الفصل الثاني.....74

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة البلاستيك و المطاط لولاية المدية

تمهيد.....76

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة البلاستيك و المطاط.....77

المطلب الأول: نشأة مؤسسة البلاستيك و المطاط.....77

المطلب الثاني: أهداف و أهمية مؤسسة البلاستيك و المطاط.....80

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك و المطاط.....82

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....89

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....89

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.....98

خاتمة الفصل التطبيقي.....119

الخاتمة العامة.....121

قائمة المراجع.....125

الملاحق.....133

الملحق رقم (01) :قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

	اللقب و الاسم	المؤسسة الجامعية
01	الدكتور يرقي جمال	جامعة المدية
02	الأستاذ بولصنام محمد	جامعة المدية
03	الأستاذ شعيب أتشي	جامعة المدية

الملحق رقم (02): الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الموضوع الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي : بغية نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول "فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة مسحية على عينة الدراسة من الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي للبلاستيك حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي :

ما مدى فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟

من إعداد الطالبتان **تحت إشراف الأستاذ**

لعقاب فوزية **د/يرقي جمال**

عفرون أمينة

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر:**

أقل من 25 سنة ☐

من (25سنة إلى أقل من 30سنة) ☐

من(30سنة إلى أقل من 35 سنة) ☐

من(35سنة إلى أقل من 40 سنة) ☐

من(40 سنة إلى أقل من 45 سنة) ☐

من 45 سنة فأكثر ☐

3-**مدة الخدمة:**

أقل من 5 سنوات ☐

من(5سنوات ألي أقل من10سنوات) ☐

من(10سنوت إلي أقل من 15سنة) ☐

من15سنةفأكثر ☐

4-**المستوى الدراسي:**

متوسط ☐

دون المستوى ☐

ثانوي ☐

ابتدائي ☐

جامعي ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان بالنسبة للمحاور الآتية.

ضع علامة (×) في المكان المناسب.

المحور الأول: تدريب الموظف.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معترض	غير موافق إطلاقا
1	ساعدني التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية					
2	مكنني التدريب من انجاز أعمالي اليومية بسهولة					
3	مكنني التدريب من انجاز عملي اليومي بجودة					
4	مكنني التدريب من تقديم أساليب جديدة لإنجاز عملي					
5	مكنني التدريب من تقليل الوقت					

	اللازم لإنهاء المعاملات اليومية					
6	ساعدني التدريب علي رفع مستوي العمل					
7	زادني التدريب في الشعور بالرضا					

المحور الثاني: تنوع المادة التدريبية

رقم العبارة	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معترض**	**غير موافق إطلاقا**
8	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني استطيع حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالعمل لم أقدر علي حلها سابق					
9	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني امتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات عملي					
10	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار و تطوير أساليب عمل جديدة					

11	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في انجاز أعمال كثيرة مختلفة و متعددة تخدم العمل					
12	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار الكثير من البرامج اللازمة التي احتاجها في عملي					
13	إن تنوع المادة التدريبية مكنتني من ايجاد خطط جديدة للعمل بأكثر فعالية					

المحور الثالث: شمولية المادة التدريبية

رقم العبارة	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معترض**	**غير موافق إطلاقا**
14	إن شمولية المادة التدريبية احتوت على برامج جديدة طورت عملي					
15	إن شمولية المادة التدريبية اشتملت على كافة أعمال و تفاصيل برامج العمل و مهاراته ولم تكن مقتصرة على الاساسيات العامة					

16	إن المادة التدريبية جاءت شاملة كاملة ومكملة لمهارات العمل الشائعة التي أتمتع بها					
17	إن شمولية المادة التدريبية مكنتني من امتلاك القدرة على الابداع					
18	إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على التطوير					
19	إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على انجاز الأعمال بسرعة عالية					

المحور الرابع: أساليب تنمية المورد البشري

رقم العبارة	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معترض**	**غير موافق إطلاقا**
21	يتم تأهيل العاملين من خلال تدريبهم ضمن خطة محددة					
22	يتم تأهيل العاملين من خلال ابتعاثهم لإكمال دراستهم.					

23	يتم تأهيل العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات					
24	يتم تأهيل العاملين من خلال توفير ما يحتاجونه من مراجع و دوريات					
25	تتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الاشرافية في المواقع المختلفة					
26	يتم تفويض العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور					
27	هناك متابعة مستمرة لأداء من يتم تفويضهم					
28	يتوفر للعاملين نظام تقييم الرؤساء					
29	يتم قياس رضا العاملين					
30	يتم ربط حوافز العاملين بتقييم أدائهم					

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.	29
1-2	علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية	73
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط بالمدية	83
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	100
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	101
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخدمة	102
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	103

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	يوضح أهم الفروق بين التدريب و التطوير	5
2-1	الفرق بين تدريب الموارد البشرية بين التوجه المعاصر والتقليدي	7
1-3	توزيع العمال حسب المصالح داخل مؤسسة البلاستيك والمطاط	82-81
2-3	مقياس ليكرت الخماسي	92
3-3	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف تدريب الموظف في المؤسسة	93
4-3	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية في المؤسسة	94
5-3	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية في المؤسسة	95
6-3	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية	96
7-3	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	97
8-3	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .	99
9-3	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف تدريب الموظف للمؤسسة	105-104
10-3	وضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف تنوع المادة التدريبية للمؤسسة	108-107
11-3	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف شمولية المادة التدريبية للمؤسسة	111-110
12-3	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف أساليب تنمية الموارد البشرية	114-113
14-3	MODEL SOMMARY	116
15-3	MODEL SOMMARY	117
16-3	MODEL SOMMARY	118

قائمة المراجع

أ- الكتب

1. أسامة محمد جرادات و آخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر

2. إياد محمود عبد الكريم، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين،بدون، بلد الطبعة الأولى، ، 2001.

3. باسم الحيمري،التدريب الفعال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،الطبعة الأولى ،2009.

4. بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.

5. بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

6. بوحنيفية قوي،تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010م.

7. جاري ديسلر،إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007م.

8. جنيفر جوي، ترجمة علاء أحمد صالح، تنمية الموارد البشرية ،مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر ،الطبعة الأولى ، 2008م.

9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ، 2002م.

10. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2007م.

11. حسن زوينق مهدي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان، الأردن،2003.

12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى ، 2003.

13. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2011.

14.رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2009.

15.رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001.

16.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2006م

17.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

18.السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين ، إيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ، 2001م.

19.سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، بدون دار النشر، السويس، مصر، 2009.

20.صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، 2002.

21.صلاح الدين عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر،2000.

22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى ، 2001م.

23.صلاح صالح معمار، التدريب: مبادئ، أسس، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م.

24.صلاح عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2005.

25.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر، مصر، الإسكندرية، 2007.

26.عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، دار الخبراء مراكز خبرات المهنية للإدارة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة ، 2004م.

27.عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011م.

28.عبد المجيد معطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار الزهران،عمان،الأردن،1999.

29.عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.

30.عصام الدين أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل والطباعة،بدون بلد، 2002.

31.عقيل محمود الرفاعي، إدارة التنمية المهنية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد، 2009.

32.علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار النشر للفجر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2007.

33.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2005م.

34.فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010م.

35.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008.

36.كامل أسامة، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006م.

37.كامل بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية ، 2000م.

38.كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطيعة الثانية، 2006.

39.محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ،زمن، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010م.

40.محمد إسماعيل بلال،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م.

41.محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر"، الطبعة الأولى ، 2006

42.محمد حافظ حجازي إدارة، الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005.

43.محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2009 .

44.محمد عبد الفتاح محمد،إدارة الجودة الشاملة، دار الفتح للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

45.محمد فالح صالح،إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

46.مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.

47.نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، ، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2000.

48.نجم العزاوي، التدريب الإداري، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ، 2006.

49.نعمان بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

50.نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010م.

ب- المذكرات

1 أبو قاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة،أطروحة دكتوراه،قسم علوم التسيير،تخصص علوم في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2013.

2 أحمد هاشم إسرائي،استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علوم إدارية، الأكاديمية العربية في الدانمرك،2010.

3 بوزيان رحماني جمال، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009م.

4 بوعريوة الربيع،تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علوم التسيير،كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس،2008.

5 حسن فلح حسن، " استراتيجيه توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "، مذكرة لنيل الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010م.

6 رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015.

7 سراج و هيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستخراجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013 ص 26.

8 شتاتحة عائشة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة لدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر،2011.

9 الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012م.

10 عبد القادر شارف،دور أنظمة التدريب في المنشآت الرياضية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية،تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،2004.

11 عقون شراف،سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م.

12 عقيلة نيار،" الاستثمار الأجنبي و دوره في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر03، 2012 .

13 قدور علي،" أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

14 قريشي محمد صالح، " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005م.

15 كريمة بوكوش،تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية,مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسويق،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب،جامعة البليدة،2005.

16 محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

17 مدوري نور الدين،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011م.

18 معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

19 معمر قوادري فضيلة، مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة الاتصالات التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف،2009.

20 موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، 2008.

21 هشام بوكفوس، " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005م.

22 ولد شرشالي سمية،دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، جامعة المدية، 2011.

23 يرقي حسين، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2008م.

ت– المداخلات.

بابا عبد القادر، مداخلة بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009م.

ث- المجلات.

1. بارك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، بدون سنة.

2. لؤي لطيف بطرس السكر، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة إدارية واقتصادية العدد 71، بغداد، العراق، 2008، ص161.

3. محمد ناصر ،"أثر المناخ التنظيمي في السلوك المواطنة التنظيمي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية العدد الثلاثون 10/2.

ج- المقالات.

يزن تيم، " إدارة الموارد البشرية : أساليب الإدارة الحديثة "، بدون موقع .

ح- المواقع الإلكترينية

. http// : haryan. Yolasite. Com/ ressource