

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

* نجيمي عيسى

إعداد الطالبتين:

* أكروم صفية

* عتامنة حنان

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شكر و عرفان

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر الله العلي القدير الذي أماننا على إنجاز هذا العمل
المتواضع ، وذلك لنا صعبه.

نتقدم بالشكر الجزيل و خالص العرفان إلى كل من ساهم و قدم
لنا يد العون في إنجاز هذا العمل سواءا من قريب أو من بعيد
حتى و لو بكلمة طيبة.

و نخص بالذكر الأستاذ: "نجيمي محمدي" الذي أشرف علينا
بكل سرور ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، راجين من الله
عز و جل أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي الشركة الإفريقية للزجاج،
و نخص بالذكر "سعد الدين لطرش"، الذي كان كريما علينا و
ساعدنا في دراستنا التطبيقية.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التدريب
8	المطلب الأول: مفهوم التدريب
11	المطلب الثاني: أهداف التدريب
13	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
14	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب
15	المبحث الثاني: أنواع التدريب
15	المطلب الأول: حسب مراحل التوظيف
16	المطلب الثاني: التدريب حسب المستوى الوظيفي
17	المطلب الثالث: التدريب حسب المكان والموقع
17	المطلب الرابع: التدريب من حيث التوقيت
18	المبحث الثالث: أساليب التدريب
19	المطلب الأول: أسلوب المحاضرات
19	المطلب الثاني: أسلوب دراسة الحالات
20	المطلب الثالث: أسلوب تمثيل الأدوار
21	المطلب الرابع: أسلوب الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل
22	المبحث الرابع: خطوات العملية التدريبية
22	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية
25	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
26	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
28	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي
34	خلاصة
35	الفصل الثاني: التدريب ألية لتنمية الموارد البشرية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية
37	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية
42	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
44	المبحث الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية
45	المطلب الأول: وسائل تنمية الموارد البشرية

46	المطلب الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية
52	المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية
54	المطلب الرابع: مجالات تنمية الموارد البشرية
55	المبحث الثالث: أنواع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
55	المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية قصيرة المدى
56	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية متوسطة المدى
57	المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد
58	المبحث الرابع: مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية
58	المطلب الأول: دور التدريب في تنمية المعارف والمعلومات
60	المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية المهارات والقدرات
61	المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية الإتجاهات
63	خلاصة:
64	الفصل الثالث: دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل-
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
66	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج
70	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج
71	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
80	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: تحديد حجم و عينة الدراسة
80	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية
80	المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة
83	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
86	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
86	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية
91	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتدريب
95	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية
100	المطلب الرابع: إختيار فرضيات الدراسة
104	خلاصة
105	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجدا اول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
70	المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج	1
81	الأساتذة المشرفين على التحكيم الظاهري للاستثمار	2
82	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة	3
83	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس لكارت الخماسي	4
84	طول وتقدير كل فئة حسب مقياس لكارت الخماسي	5
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	7
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	8
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	9
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
90	إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب	11
95	إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تنمية الموارد البشرية	12
101	نتائج إختبار مساهمة التدريب في تنمية المعارف و المعلومات	13
102	نتائج إختبار مساهمة التدريب في تنمية المهارات و القدرات	14
102	نتائج إختبار مساهمة التدريب في تنمية الإتجاهات	15
103	نتائج إختبار مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية	16

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
48	مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية	1
72	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	2
78	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	3
85	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
86	نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن	5
87	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	6
88	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
89	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	8

الملاحق

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	إسم الملحق
1	الإستمارة
2	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة
3	الصق الداخلي لعبارات المحور الأول
4	الصد الداخلي لعبارات المحور الثاني
5	معامل الثبات ألفا كرونباخ
6	عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
7	عرض و تحليل البيانات الخاصة بالتدريب
8	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور التدريب
9	عرض و تحليل البيانات الخاصة بتنمية الموارد البشرية
10	المتوسط و الإنحراف الكلي لمحور تنمية الموارد البشرية
11	إختبار الفرضيات
12	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

مقدمة

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة ناتج عن اقتناعها بالدور الكبير الذي يقوم به في صنع التقدم ومواجهة التحديات البيئية، وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية، التي غيرت ملامح الحياة هذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تتعامل معه على اعتباره مورد أكثر ندرة وأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة التي تعد ميزة تنافسية لدى المنظمة، من خلال تطويره وتنميته للرفع من معارفه وقدراته وتغيير سلوكياته، مما يؤدي به إلى انجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية.

ويعد التدريب إحدى أساليب تنمية الموارد البشرية باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز، وذلك بوضع المنظمة لبرامج تدريبية تتلائم واحتياجات مواردها البشرية، كما يعد استثمارا حقيقيا يحقق عوائد ملموسة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في إكتساب المعارف والمهارات وتطوير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

وبناء على ما سبق فإن الإشكالية التي يمكن بلورتها يمكن حصرها في السؤال التالي:

«ما مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج»؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات؟

- ما مدى مساهمة التدريب في تنمية المهارات والقدرات؟

- ما مدى مساهمة التدريب في تنمية الاتجاهات؟

1 - فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث و الإجابة على تساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية :

-يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية.

ب-الفرضيات الفرعية :

-يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المعارف والمعلومات.



-يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المهارات والقدرات.

-يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الاتجاهات.

2 - أهداف الدراسة:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث والفرضيات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على واقع التدريب بالشركة الإفريقية للزجاج.

- إبراز مجالات تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

- تحليل العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

3 - منهج الدراسة:

ثم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية حيث تم الإعتدال على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على الشركة الإفريقية للزجاج، أما المنهج الإحصائي فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

4 - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في النقاط التالية:

-أهمية تنمية الموارد البشرية في تكييف الشركة مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة من خلال تمكين وصقل مهارات ومعارف وكفاءات موظفيها.

-كون التدريب من الأنشطة التي تحسن وترفع من قدرات ومهارات العمال.

5 - حدود الدراسة:

قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وهي تتمثل في حدود موضوعية، زمانية ومكانية.

- من حيث موضوع البحث: ركزنا في موضوعنا على معرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

- من حيث المدى المكاني للبحث: فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل -أولاد صالح- باعتبارها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- من حيث المدى الزمني للبحث: فقد قمنا بإجرائه في الفترة ما بين 21 فيفري 2016 إلى 5 ماي 2016.

6 - الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بنقص الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، غير أنه توجد دراسات ركزت على جوانب محددة منها، ومن بين هذه الدراسات نجد:

أ) دراسة بوتيفة سلمى، بوحجار دليلة، سنة 2014 بعنوان «دور تدريب المورد البشري في تحسين الخدمة السياحية، دراسة حالة بعض المؤسسات الفندقية بولاية جيجل»، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير سياحي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وكيف يساهم في تحسين الخدمات السياحية، وقد توصلت إلى أن اللجوء إلى مدربين ذوي خبرة عالية يؤدي إلى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

ب) دراسة فيصل دليو، سنة 2007 بعنوان «أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو»، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها، وقد توصلت إلى ضرورة توفر المعلومات التي تشرح المهام المطلوبة من الفرد في عمله وأساليب العمل المتبعة وأن نتيج له الفرصة من أجل إستعابها والتدريب على تطبيقها.

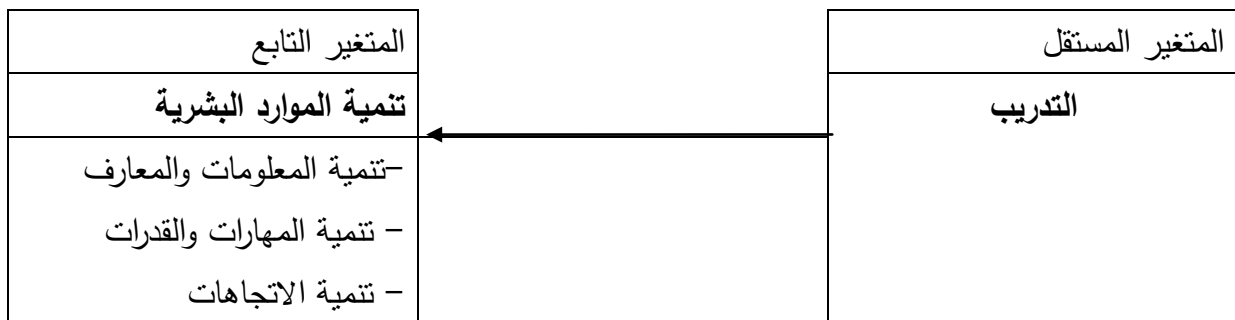
ج) قوبع خيرة، سنة 2011 بعنوان «تتمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم» ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلت إلى أن المؤسسة تهتم بتكوين مواردها البشرية، حيث تتعامل مع مراكز دولية ومحلية من اجل خلق ميزة تنافسية لضمان بقائها في السوق.

وأهم ما ميزت دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو التركيز على أبعاد أخرى لتنمية الموارد البشرية، وهي المعارف والمعلومات،المهارات والقدرات والاتجاهات، لمعرفة مدى مساهمة التدريب في كل بعد من الأبعاد المذكورة.

7 - نموذج الدراسة:

تم اعتمادنا في هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

8- هيكل البحث:

من أجل دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تضمنتها فقد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وذلك كالتالي:

-تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدريب حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التدريب والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع التدريب، أما المبحث الثالث تناولنا فيه أساليب التدريب، والمبحث الرابع خصصناه لمراحل عملية التدريب.

- أما الفصل الثاني جاء بعنوان التدريب آلية لتنمية الموارد البشرية ،والذي بدوره ينقسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل حول تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيدور حول مقومات تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثالث فتناولنا فيه أنواع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والمبحث الرابع والأخير تناولنا فيه مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية.

- أما الدراسة التطبيقية فسيتضمنها الفصل الثالث الذي سيتم فيه تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيبل-، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، والمبحث الثاني، تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية وفيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة،وأخيرا المبحث الرابع تناولنا فيه إختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: أنواع التدريب

المبحث الثالث: أساليب التدريب

المبحث الرابع: مراحل عملية التدريب

خلاصة

تمهيد:

يحظى التدريب باهتمام متزايد من طرف المنظمات العصرية باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية و تحسين أدائها ،و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من خلال الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير و ابتكار السلع و الخدمات و في تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات المتاحة ،كما يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات التي تفرضها البيئة سواء كانت اقتصادية ،تكنولوجية و اجتماعية ،و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التدريب، والمبحث الثاني إلى أنواع التدريب ، أما في المبحث الثالث إلى أساليب التدريب ،و أخيرا المبحث الرابع والذي سوف نتطرق فيه إلى مراحل العملية التدريبية .

المبحث الأول: ماهية التدريب

لغرض تأدية المهام و الواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب و وفقا لما تحدده المنظمة من أهداف لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة و فعالية الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم و الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ، و تعد البرامج التدريبية من أهم المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابليات الأفراد الجدد ومتطلبات العمل .

المطلب الأول: مفهوم التدريب

يعد التدريب أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و فيما يلي سوف نتطرق إلى كل من تعريفه و خصائصه، و أهميته:

أولاً: تعريف التدريب

تعددت التعاريف المقدمة للتدريب و لعل أبرزها مايلي :

يعرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تسعى للقيام بأعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية"⁽¹⁾.

كما يعرف على أنه : "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جيدة"⁽²⁾.

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو الحصول على معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية و المستقبلية"⁽³⁾.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2006، ص160.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص107.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص223.

يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات و العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات و المعرفة و الاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء و الكفاءة و الإنتاجية بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين فيها"⁽¹⁾.

و يعرف على أنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين و صقل المهارات و القدرات لرفع أداء الفرد و توسيع نطاق معرفته"⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو: "عبارة عن عملية مخططة تمكن الفرد من اكتساب معارف و خبرات و مهارات و اتجاهات جديدة لغرض تحسين أداءه بما يحقق نتائج إيجابية له من جهة و المنظمة من جهة أخرى".

ثانياً: خصائص التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:⁽³⁾

- **التدريب نشاط رئيسي** : يعني ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- **التدريب نظام متكامل**: يتكون من مجموعة من الخبراء و العناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- **التدريب عملية شاملة**: بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية والتي تتضمنها المنظمة كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- **التدريب عملية إدارية**: ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات نذكر: وضوح الأهداف و تناسقها، وضوح السياسات و واقعيتها، توازن الخطط و البرامج، توافر الموارد المادية و البشرية، توفر الرقابة و التوجيه المستمرين .

(1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2004، ص223.

(2) حسين أحمد الطاغي، التدريب مفهومه و فعاليته ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص31.

(3) مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية -النظرية و التطبيق - ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008، ص61.62.

-التدريب عملية فنية:تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها و أهمها:خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية،خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتدربين،خبرة تخصصية في متابعة و تقييم التدريب.

-التدريب نشاط متغير و متجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد ،فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و كذلك مهارته و رغباته و الوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

ثالثاً: أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

أ-أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:تحقق البرامج التدريبية للمنظمة أهمية تتمثل فيما يلي:(1)

- تحسين ربحية المنظمة .

- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .

- رفع معنوية العاملين .

- يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية.

- تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته .

- تخفيض الإصابات و حوادث العمل .

ب-أهمية التدريب بالنسبة للأفراد: يكتسي التدريب أهمية بالغة بالنسبة للأفراد تتمثل فيما يلي:(2)

- يساعد الأفراد على إتخاذ أحسن القرارات كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .

(1) سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العوامة عليها ،الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006 ، ص190،191.

(2) نفس المرجع ، ص191.

- يساعد الأفراد على الإنجاز و الثقة بالنفس .
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر و الصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالية و الاتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي .
- يقلل من أخطاء العاملين و كذا يقلل من حوادث العمل.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها

ج-أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية:

- يمكن إبراز أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية من خلال ما يلي (1):
- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات و الأفراد.
- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد و العاملين الذين يتولون مهام جديدة و مسؤوليات أكبر نتيجة النقل و الترقية.
- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها.
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- تنمية أخلاقيات التعامل و القيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.
- العمل على دعم تماسك والتحام و تعاون المجموعات.
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجمة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،2007،ص145.

الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف

مايلي: (1)

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.

- اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

- تحسين وصقل القدرات والمهارات الموجودة لدى الفرد.

- زيادة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.

هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها:

أولا: أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة.

ثانيا: أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات

وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تسبب الانحرافات الفعلية.

ثالثا: أهداف تدريبية إبتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة نوعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

وعموما فإن كل برنامج تدريبي يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية: (2)

- رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل أهمها زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة.

(1) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة، للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2007، ص31.

(2) علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص100،99.

- يحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي في كل المستويات و يجعل الفرد قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

- يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك من خلال:

* إمدادهم أولا بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال.

* تسهيل عمليات الاتصال سواء كان من الأعلى إلى الأسفل أو العكس بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المنظمة.

- توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

-**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .

-**المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

-**الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان و من حيث الكم و الكيف و التكلفة.

-**الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.

-**الاستمرارية:** حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة و من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

-**الواقعية:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

(1) عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة ، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ، 2008 ، ص45.

-**المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته و خاصة فيم يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على إستيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية .

المطلب الرابع:مسؤولية التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام و الشعب الإنتاجية و الخدمية و غيرها ،و يمكن الإشارة هنا إلى تلك المسؤولية التي يمكن أن تناط بما يلي:⁽¹⁾

أولاً:إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة و لدى فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الإحتياجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب و متطلباته و مستلزمات تنفيذه و الحاجات التدريبية اللازمة و جميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة .

ثانياً:مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم و تحديد مدى الحاجة لتدريبهم و البرامج التطويرية و التدريبية التي يتطلبها العمل و لدى فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المطلوب تدريبهم و البرامج التي يتطلبها تحسين الأداء و مدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي إلتحق فيه و غيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل و إنجازها باستمرار .

ثالثاً:المشرفون :يكون المشرف مسؤولاً مسؤولاً مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه و لدى فإنه يتابع تدريبهم و يقوم بالمهام المناطة به شخصياً في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤولاً عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدات الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب .

(1) خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، 2007،

المبحث الثاني: أنواع التدريب

تستخدم المنظمات أنواع مختلفة من التدريب حسب كل احتياجاتها و حسب سياستها العامة، و سنتطرق فيما يلي إلى بعض معايير تقسيم أنواع التدريب كالتالي:

المطلب الأول: التدريب حسب مراحل التوظيف

وينقسم هذا النوع إلى قسمين هما: (1)

أولاً: التدريب في المراحل الأولى للتوظيف

يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة و يتم في الأيام الأولى للتعيين و ينقسم إلى :

أ- **التوجيه العام:** يهدف إلى تعريف الموظف بكل ما يتعلق بقواعد العمل داخل المنظمة كما انه يتضمن إجابات عن كافة الأسئلة التي يطرحها الموظف.

ب- **التدريب التخصصي الابتدائي:** يتضمن تلقين العامل كل ما يتعلق بواجبات و مسؤوليات الوظيفة التي يمارسها .

ج- **التدريب أثناء العمل:** يحصل عليه الفرد الموظف من رؤسائه في العمل بفضل توجيههم لخدماته فيما يتعلق بالمهام الآلات المعقدة و في هذا النوع تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل .

ثانياً: التدريب في مرحلة متقدمة من التوظيف

ويمكن تقسيمه إلى ما يلي:

أ- **التدريب بغرض المهارة و المعرفة:** حيث أن اعتماد المؤسسة أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة يلزمها تدريب عمالها على أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الحديثة .

(1) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 299.

ب- **التدريب بغرض الترقية و النقل:** عندما ترغب المؤسسة في ترقية أو نقل أحد عمالها مثلا ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، هنا يجب أن يخضع العامل إلى برنامج تدريبي يخص المعارف و المهارات الإدارية التي يجب عليه إتقانها .

المطلب الثاني: التدريب حسب المستوى التنظيمي

يتم تقسيم البرامج التدريبية و فقا للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية: (1)

أولاً: التدريب المهني: يتمثل في التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة و معرفة الأداء في مهنة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداءهم اكتساب بعض المهارات و المعارف الجديدة وإعادة تدريبهم.

ثانياً: التدريب الإداري: ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في المراكز الإدارية و التنظيمية و غالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد العاملين بالإدارة الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري وأحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا و يعتمد هذا النمط على معالجة المشاكل و سبل إتخاذ القرارات والجوانب السلوكية و الإنسانية و المعرفية للأفراد.

ثالثاً: التدريب الإشرافي: يشمل هذا النمط تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها و غالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات من التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي، الصراعات التنظيمية و أنماط القيادة و إتخاذ القرار و غيرها من المعارف و المعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال المراد تطويرها بغية إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

رابعاً: التدريب التخصصي: ويمثل هذا النمط زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، أيضا يتضمن واجبات و خصائص الوظائف التي سوف يمارسها العامل الجديد، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصص محدد في الأطر الوظيفية و المهنية بغية اكتساب المهارات و المعارف التخصصية المحددة بوضوح وفقا لحاجات و متطلبات العمل في المنظمة.

(1) عبد البارئ إبراهيم درة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2008، ص144.

المطلب الثالث: التدريب حسب المكان و الموقع

أي التدريب في مواقع العمل حيث يستخدم اللفظ غالباً استخداماً عاماً ليشمل أي نوع من التدريب الذي لا يجري في مدرسة أو مراكز تدريب، وفي هذا النوع من التدريب يقوم كل من المدرب و المتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية، ويتم تقليدياً شرح العملية للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم وصفها ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب، وفي أثناء أداء العملية يقوم المدرب بتصحيح أخطائه وتعديل انحرافاته حتى يحسن من المهارة بدرجة تمكنه من أداء العمل وحد و يصنف التدريب من حيث المكان أو الموقع إلى: (1)

أولاً: التدريب داخل المنظمة

ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة من 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 .

ثانياً: التدريب خارج المنظمة

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجه ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

المطلب الرابع: التدريب من حيث التوقيت

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي: (2)

أولاً: التدريب قصير الأجل

وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة ، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة شاملة حول

(1) بوتبيعة سلمى ، بوحجار دليلة ، دور تدريب المورد البشري في تحسين الخدمة السياحية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص:إقتصاد و تسيير سياحي ،جامعة جيجل ، 2014، ص19.

(2) خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ،مرجع سبق ذكره ، ص142.

البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المدرب لا يمتلك الوقت الكافي لشرح المادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

ثانياً: التدريب طويل الأجل

وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية كافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتدرب طول الفترة التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد أنواع أخرى نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

التدريب حسب نوعية الأفراد: وينقسم إلى نوعان من التدريب هما :

أولاً: تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات و قدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترفيته إلى وظيفة جديدة

ثانياً: تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة كتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

المبحث الثالث: أساليب التدريب

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض أي لكل منها استخدامها الخاص و الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب، ونعرض فيما يلي الأساليب الشائعة الاستخدام:

⁽¹⁾ محمد فلاح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص109.

المطلب الأول: أسلوب المحاضرات

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية مفاعلة بين طرفين و المفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة فإذا كان الطرف الأول وهو المتكلم فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات وإستعاب المعلومات وهضمها و تمثيلها فيما بعد سلوكيا .

ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر وتمكنه من مادته ،وحجم المتدربين ،فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل ،وعنصر الوقت كلما قل كلما تلاشى الملل،ونوعية المادة التدريبية فكلما اعتمدت على معلومات يمكن إستعابها عن طريق التلقي المباشر فالمحاضرة فعالة .

وتمتاز المحاضرة باللقاء المباشر بين المحاضر و المتدربين وسهولة الإعداد والتنفيذ ويعاب عليها الملل الذي ينتاب المتلقين وعدم المشاركة الفعالة من المتدربين طالما كانوا من المستمعين، وصعوبة توفر المحاضرين المتمكنين والذين يملكون الأداء الصوتي والحركي اللازم للمحاضرة⁽¹⁾.

بالإضافة إلى تناولها للعموميات من الأمور و عدم تعرضها غالبا للتفاصيل،و أيضا قصورها في تحقيق عنصر الممارسة و التطبيق الفعلي ،كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا بأن جميع المتدربين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة⁽²⁾.

المطلب الثاني:أسلوب دراسة الحالات

وهو أسلوب تدريبي يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها.ومن ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل مجموعة كيفية وصولها لهذا الحل وتناقشه.

إن دراسة الحالة توفر مناقشات مجدية ومستفيضة بين المشاركين ولذا فهي فرصة لإثبات وتمتين القابليات لهم، ويتم تطوير القابليات التحليلية من خلال وضع بعض المحددات لعملية إتخاذ القرار منها النقص في المعلومة أو في الموارد البشرية أو بعض المحددات التي تطور إمكانيات المشاركين في عملية إتخاذ القرار.

(1) محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2007 ، ص332.

(2) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003،ص198.

ومثال ذلك مايقوم به الأستاذ في الجامعة بشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهم الطالب لهذه المبادئ أو تلك القوانين والنظريات وقدرته على استخدام قدراته لحل هذه التمارين.

يصلح هذا الأسلوب للتدريب على إكساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها مما يتطلب الاجتهاد في إتخاذ القرار لمعالجتها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أسلوب تمثيل الأدوار

يفيد هذا الأسلوب التدريبي في زيادة مهارات المتدربين في معالجة المشاكل المتصلة بالمواقف الإنسانية و التفاعل مع الآخرين،و لذلك فإن هذا الأسلوب يناسب تدريب المدربين و رجال البيع و العلاقات العامة و غيرهم ممن تتطلب وظائفهم التعامل مع الآخرين.و يقوم هذا الأسلوب التدريبي على المشاركة الفعلية للمتدربين في المواقف و أدائهم ما يشعرون به.

و في هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف اصطناعي يمثل نوعا معيننا من الصراع و يمنح المتدرب دورا إستراتيجيا في هذا الموقف.و يتم تمثيل الدور تحت توجيه و إرشاد المدرب ،كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج التدريبي ليساهموا بأرائهم و مناقشة تصرفات بعضهم البعض للوصول إلى التصرف السليم تحت إشراف المدرب الذي يتولى ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة و تنبيههم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و إرشادهم إلى السلوك الأنسب في ضوء الموقف القائم . ولذلك يحتاج هذا الأسلوب التدريبي إلى مدربين مختصين.

وعادة يتم تسجيل الأدوار التمثيلية بالصوت و الصورة حتى تتاح الفرصة للمتدرب و لغيره مراجعة تصرفاته و الوقوف على نقاط القوة و الضعف فيها،هذا فضلا عن إمكانية استخدام هذه التسجيلات كمادة تدريبية لمجموعات أخرى من المتدربين حيث تستخلص منها مواقف معينة قابلة للمناقشة .

و من خلال أداء الأدوار وما يتبعها من مناقشات بين المتدربين تحت إشراف المدرب يتعلم المتدربون كيف أن سلوكهم و اتجاهاتهم تؤثر على بعضهم البعض ،ويفيد هذا الأسلوب في تغيير الاتجاهات

(1) يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل- ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص292.

و تنمية القدرات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص و تشكيل نماذج سلوكية جديدة عن طريق ملاحظة تصرفات و سلوكيات الآخرين .

و يهدف أسلوب تمثيل الأدوار إلى زيادة مهارة المتدرب -المدير- في التعامل مع الأفراد باعتبارهم جوهر العملية الإدارية، و يستخدم هذا الأسلوب لتدريب على العلاقات الإنسانية في الإدارة و زيادة مهارة المدير في تشخيص و تحليل وفهم سلوكيات الآخرين ومن ثم التعامل معهم عن وعي وإدراك إلى جانب إتاحة الفرصة له لمراجعة افتراضاته كخطوة هامة نحو التغيير و يعني ذلك إعطاء المتدرب فرصة للنقد الذاتي و مرجعة تصرفاته و علاقته مع الآخرين كما يفيد هذا الأسلوب في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء و الأفكار كما أنه ينمي مهارات المديرين في الاتصال و القدرة على إتخاذ قرارات جماعية إلى جانب تنمية مهارات التفاعل الإجتماعي لدى المتدربين⁽¹⁾.

المطلب الرابع: أسلوب الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة و التفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين و بين المتدربين أو المشاركين أنفسهم فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات و غالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية و السياسات الإدارية و العلاقات العامة أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة و اهتماماتها المستقبلية و يتوجب على قائد الندوة أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة⁽²⁾ .

وتجدر الإشارة إلى أن المؤتمر هو: إجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء

⁽¹⁾ زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، الكويت ، دون سنة نشر،ص434-436.

⁽²⁾ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السلم ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان ،2006،ص145،146.

غير أن الندوات أو الحلقات العمل تشير إلى مجموعة من الدارسين يشتركون في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء⁽¹⁾.

المبحث الرابع: خطوات العملية التدريبية

يمكن تقسيم مراحل عملية التدريب إلى أربع مراحل أساسية هي: تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم برامج التدريب ، تنفيذ برامج التدريب ،تقييم البرنامج التدريبي و فيما يلي شرح للمراحل المختلفة لعملية التدريب .

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

تعرف الإحتياجات التدريبية على أنها "مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه و مهاراته و أدائه و سلوكه و اتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر أو لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى"⁽²⁾ .

و يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة على ثلاثة مستويات هي:

أولاً: تقدير الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ،ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها ، وطبيعة الاتجاهات النفسية والمشاعر اللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة ، بصرف النظر عن يشغل هذه الوظيفة بالفعل كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح ، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها ،وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله ،وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين ، وما هي تفاصيل ذلك التحسين ، ومن

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، دون طبعة ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2001، ص199.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ،ص171.

المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي تؤدي بها العمل و تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها⁽¹⁾.

ثانيا: تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

تنصب عملية التقدير هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي.

و لتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت أنية أو مستقبلية يمكن استخدام عدة أساليب لجع المعلومات من بينها المقابلة، الإستبيان، الملاحظة، تقارير العمل، و تقارير تقويم الأداء و الاختبارات المختلفة .

و قبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع و تحديد الأهداف التدريبية و لا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلا)، و وضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب، و لا بد أن نضع أكثر من معيار للقياس و قد تكون هذه المقاييس مباشرة أو غير مباشرة و بغض النظر عن هذه المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف و إستراتيجيات المنظمة .

و من ناحية أخرى لا بد أن تحدد أهداف التدريب وفق المعايير الآتية:

- لا بد أن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد أن تكون في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.
- لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواءا من حيث التكلفة أو الوقت أو جودة الأداء⁽²⁾.

ثالثا: تقدير الاحتياجات على مستوى المنظمة

يمكن النظر للاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من منظورين هما:⁽³⁾

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص217.

⁽²⁾ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص127.

⁽³⁾ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص220.

الأول: باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف.

الثاني: باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.

و قد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ، و تتوقف درجة العمق في التحليل التنظيمي على الغرض من تقدير الاحتياجات التدريبية ، و غالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على عنصرين هما ،الأداء الحالي للمنظمة و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ في الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات، الإستراتيجيات ،الإجراءات و الأساليب التكنولوجية .

ويجب الأخذ في الحسبان أن النقطة الأساسية في تقدير الاحتياجات التدريبية أيا كان مستواها أن نتأكد من وجود احتياجات تدريبية و أن التدريب سوف يؤدي إلى حل مشكلة انخفاض الأداء ، و لكن افتراض أن مشاكل الأداء هي كلها مشاكل تدريبية سوف يكون له العديد من الآثار الغير مرغوب فيها :

- أن المشكلات سوف تظل كما هي بدون حل بعد التدريب.

- أن الموارد التي استخدمت في التدريب سوف تكون مهددة بلا فائدة.

- أن الاستثمار في التدريب سوف يكون بلا عائد حقيقي.

و لذلك فإن تحليل مشكلات الأداء بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يتم بشكل منظم و يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:

- وصف أعراض المشكلات: و ذلك بالتركيز على المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها .

- تقدير أهمية المشكلة .

- تحليل الأسباب: و تهتم هذه الخطوة بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة .

- التوصل إلى حلول : تهتم هذه الخطوة بعمل مزيد من التحليل لتقدير الاحتياجات التدريبية .

- عمل تحليل التكاليف و العوائد: وتتناول تقدير التكاليف و العوائد المرتبطة بكل بديل من بدائل التدريب بحيث يتم اختيار البديل الأفضل.

- اقتراح الحل المناسب ورفع تقريره لمتخذي القرارات التنفيذية.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية يقوم مصمم البرنامج التدريبي بالتشاور مع المستشار الإداري التدريبي إن وجد بتصميم برنامج تدريبي جديد أو إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق بعد حصوله على معلومات مرتدة أو راجعة من المدرب السابق للبرنامج التدريبي و تهدف عملية التصميم للبرنامج التدريبي وضع خطة كاملة تتضمن العناصر التالية:⁽¹⁾

أ- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:**الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي و توضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و يجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

ب- **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** من الأمثلة على المهارات المطلوبة المهارات اللغوية و المهارات الفنية و المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين و كذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.

ج - **وضع المنهاج التدريبي:** المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين وهي كل ما يستخدم في التدريب من مادة مكتوبة كالكتب و المقالات و البحوث و المحاضرات التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي و التي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها.

د- **اختيار أسلوب التدريب و التطوير:**هناك أساليب عدة لتطوير مثل المحاضرة،تمثيل الأدوار و غيرها من الطرق التي أشرنا إليها سابقا.

هـ- **اختيار المدربين:** إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي و ذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين .

و-**اختيار المتدربين:** من عوامل نجاح البرنامج نوعية المتدربين و ملائمتهم للبرنامج التدريبي من حيث العدد و المستوى المعرفي و المهاري ودوافع التدريب لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا و موضوعيا وفي ضوء الإحتياجات التدريبية .

(1) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008، ص139، 140.

ز- **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة التدريب باختلاف المادة التدريبية، وكذلك الأسلوب المستخدم، و على مدى تفرغ المتدربين للبرنامج التدريبي.

ح- **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية و طبيعة المادة التدريبية و كذلك على طبيعة العمل و ظروفه.

ط- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب و وسائل الإيضاح اللازمة و المسؤول الإداري للبرنامج و غير ذلك من المستلزمات.

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة و خطيرة ، إذ فيها نبين حسن و سلامة تخطيط البرامج التدريبية

إن على إدارة البرامج التدريبية أن تراعي أموراً و جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج و التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها و هي: (1)

أولاً: توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

أ- موعد بدء البرنامج و موعد إنجائه .

ب- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

د- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

ثانياً: بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية: و يتضمن هذا الجانب ما يلي:

أ- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرامج (مثلاً قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة)

ب- تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أو صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب)

ج- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة مستقيمة و غير ذلك من الوسائل المعنية في التدريب)

(1) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق عمان ، 2005، ص248، 249.

ثالثا: تجهيز المطبوعات: و تشمل ما يلي:

- أ- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها .
- ب- إجراءات الطباعة و التجليد .
- ج- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج .

رابعا: بالنسبة للمتدربين: و يتضمن هذا الجانب ما يأتي :

- أ- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب.
- ب- إعداد قائمة بأسمائهم ،ومؤهلاتهم ، ووظائفهم وعناوينهم.

خامسا: بالنسبة للمدربين:و يتضمن هذا الجانب مايلي:

- أ- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج و مواعيدهم فيه، و تهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- ب- توفير مستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبيه و تقنيات سمعية و بصرية .
- ج- تقييم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة و مختصرة.
- د- التدخل بلباقة و أدب في سير المحاضرة إذا خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- هـ- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يتأخر ذلك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

سادسا: بالنسبة لافتتاح البرنامج: و يتضمن هذا الجانب ما يلي :

- أ- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- ب- شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين.
- د- التعرف على توقعات المشاركين و الأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ج- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

سابعاً: بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: و التي على إدارة البرنامج التدريبي والمدربين مراعاتها، ويتضمن هذا المجال ما يلي:

- أ- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
- ب- معرفة المشاركون بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدرتهم و العمل على حل مشكلاتهم.
- ج- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي و نقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- د- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات و الحرص على البدء والانتها في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن: محاضرات و نقاش، أو مجموعات عمل، أو أنشطة عملية، أو مشاغل تدريبية، أو زيارات ميدانية أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التدريبي .
- هـ- التعرف على وجهات نظر المشاركين و المدربين في سير البرنامج.
- و- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين و التجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم .
- ز- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختامي.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لابد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه، وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج التدريبية المستقبلية.

أولاً: تعريف تقييم البرنامج التدريبي: يعرف التقييم على أنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم و كذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"⁽¹⁾.

ثانياً: أهداف تقييم البرنامج التدريبي: يمكن إيجاز بعض أهداف تقييم البرنامج التدريبي فيما يلي:⁽²⁾

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط و التنفيذ.

(1) عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص140.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،عمان ،2009، ص242.

- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين و ملائمتها للهدف من التدريب .
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم و خبرتهم و قدراتهم على التدريب و إهتمامهم بتنمية معلوماتهم و قدراتهم الذاتية .
- متابعة التطور العلمي و العملي في المجال الذي يعملون به.

ثالثاً: معايير قياس فعالية البرنامج التدريبي

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فعاليتها، وكذلك نقاط الضعف الموجودة فيها للتخلص منها .و أيضا البرامج الغير فعالة فيتم استبعادها و لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدودا ، و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات :

أ- **ردود الأفعال:** يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة و تتمثل في :

- محتوى البرنامج.

- هيكل و شكل البرنامج.

- أساليب الشرح.

- أدوات و نمط المحاضر .

- جودة البيئة التعليمية.

- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

- التوصيات لتحسين البرنامج.

و عادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر، و في الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء⁽¹⁾.

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص175، 176.

ب- **التعليم:** يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياس مباشرًا ، و يتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والوسائل و المبادئ و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي في هذا الفرد ، و رغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة من طريقة قياس ردود الأفعال لدى المشتركين ، إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي و ليس السلوك الفعلي في العمل فقد يكتسب الفرد معلومات و مهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات و المهارات قد تبقى حية في داخله لتتبدل السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أداءه الفعلي للعمل⁽¹⁾.

ج- **السلوك:** أي قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته على ما كانت عليه حالته قبل ذلك كأن تلاحظ الإدارة ما يلي:

- ملاحظة حجم غيابات المتدرب قبل و بعد التدريب .

- عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل .

- علاقته برؤسائه أو مرؤوسيه⁽²⁾.

د- **النتائج :** و تتمثل في معرفة أثر التدريب على أداء الموظف بعد التدريب في العمل ، و بالتالي تحديد أثر التدريب في المنظمة ،فالتقويم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب و التغيرات التي أحدثها الموظفون المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها و التي تنعكس أثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل

وعلى الرغم من صعوبة قياس نتائج التدريب فإن هناك بعض الطرق التي يمكن أن يسترشد بها مسؤولو التدريب فيما يتعلق بقياس نتائج التدريب و أهم هذه الطرق ما يلي :

- **قياس نتائج التدريب بأهدافه:** وأهداف التدريب يمكن التعبير عنها بشكل نتائج مثل: تخفيض دوران العمل، خفض التكاليف ، تحسين كفاءة الموظف، تقليل تدمر الموظفين، و رفع الروح المعنوية .

- **قياس أداء الموظف:** و ذلك عن طريق قياس معدلات الإنتاج مثلا.

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، 206.

(2) عصام عيد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، دون طبعة ، دار زهران للنشر ، عمان 2008، ص 101، 102

ونظرا لتداخل هذه العناصر الأربعة مع بعضها في عملية التقويم فإنه في كثير من الأحيان تقاس في أن واحد حيث يصعب الفصل بين سلوك الموظف و أدائه أو المعارف التي تعلمها⁽¹⁾.

رابعا: مراحل تقييم المتدربين

تتم عملية تقييم المتدربين على أربع مراحل نوجزها في مايلي:⁽²⁾

أ- **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:** الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط و العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج .

ب- **تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:** ويشمل على مايلي:

- ملاحظة المتدربين و سلوكهم، لمعرفة مدى الجهد المبذول منهم، تتبع المواد التدريبية ومدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء.

- ملاحظة تقدم المتدربين و المعلومات و الخبرات التي اكتسبوها و التحسن في مستواهم و التغيير الذي طرأ على سلوكهم

ج- **تقييم المتدربين بعد التدريب:** وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطابق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.

- معرفة المعارف والمهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.

- معرفة الإحتياجات المستقبلية.

خامسا: أساليب تقييم البرنامج التدريبي:

من الأساليب التي يمكن من تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي مايلي:⁽³⁾

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، الطبعة الثانية ، مصر الجديدة ، 2007، ص254.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

(3) مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 252.

- **الاستبانة:** وبموجبها توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي إستبانة تتضمن معايير على شكل أسئلة أو استفسارات يجوبون عليها... إلخ إذ من هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف كما قد توزع الاستمارة فارغة وتترك الحرية للمتدرب للإدلاء برأيه كما يشاء بالبرنامج.
- **الملاحظة المباشرة:** إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين عن طريق مراقبة وملاحظة رد فعل المتدربين تجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.
- **وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع آخر أو حفل ختامي يحضره المتدربون:** ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين ويتم سؤال المتدربين عن رأيهم في البرنامج إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المتدربين وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج وذلك مجاملة لهم.

بالإضافة إلى أساليب التقييم السابقة هناك أساليب أخرى متمثلة في:⁽¹⁾

- **الاختبارات:** بعد انتهاء البرنامج التدريبي يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و إستعابهم لما تعلموه في البرنامج و مدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها .
- **المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة:** وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى تخضعها للتدريب والثانية لا تدرب، ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب، و صعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة .
- **استقصاء رأي المتدربين :** و ذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه مباشرة لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج، و رأيهم بالمدرسين والمنهاج التعليمية، والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج ، و يفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم و تطبيق ما تعلموه في البرنامج ، كأن يستقصى رأيهم بمدى استفادتهم مما

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي - ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص478، 479.

تعلموه، لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادتهم منه، فهذا التحديد لن يكون دقيقاً و موضوعياً إلا بعد عودتهم لعملهم و تطبيق ما تعلموه في البرنامج .

- **تقييم أداء المتدربين:** توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج و تطبيق ما تعلموه في أعمالهم مدى استفادتهم من عملية التدريب التي خضعوا لها. حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث جودته، كميته، زمنه و تكلفته، وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي .

خامساً: إستراتيجيات تقييم البرنامج التدريبي

يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات يتم الاختيار من بينها وفقاً لظروف البرنامج التدريبي كما يلي: (1)

أ- **الإستراتيجية البعدية:** تطبق المقاييس المبنية على المعايير المحددة سلفاً، على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي هذه الإستراتيجية لا توضح أثر التدريب بدقة .

ب- **الإستراتيجية القبلية البعدية:** يقاس الأداء قبل التدريب ثم يقاس الأداء بعد التدريب بأي وسيلة، فمثلاً يعطى الفرد المتدرب الاختبار قبل أن يتلقى أي تدريب، ثم يعطى الاختبار في نهاية التدريب و يتم قياس الفرق، هذه الإستراتيجية تقيس التغيير و هي أفضل من سابقتها.

ج- **إستراتيجية المجموعة الضابطة:** تشكل مجموعة من الأفراد لم تتلقى التدريب، ولكنهم يتماثلون تماماً مع المجموعة التي تلقت التدريب و يطبق على المجموعتين الاختبارات في نهاية الفترة التدريبية، ومن ثم يمكن قياس الفرق بين سلوكي المجموعتين وإرجاع الفرق إلى التدريب، هذه الإستراتيجية أفضل نسبياً من سابقتها و لكن ليس بالضرورة أن الفرق عائد إلى التدريب.

د- **إستراتيجية قبلية بعدية مع المجموعة الضابطة:** بعد تحديد المجموعة الضابطة كما ذكرنا و المجموعة التي ستتلقى التدريب، وبذلك تتوفر معلومات عن التغيير، فإذا كان هذا التغيير أكبر على مجموعة التدريب من المجموعة الضابطة كان ذلك مؤشراً على فعالية التدريب و العكس صحيح، تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر فعالية.

(1) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص186، 187.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن التدريب عملية مخططة و مستمرة تلازم الفرد منذ التحاقه بعمله إلى غاية خروجه منه، يهدف إلى إكساب الفرد معارف وخبرات ومهارات جديدة تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية، وأن مسؤولية التدريب تقع على كل من إدارة الموارد البشرية، الوحدات الإدارية و المشرفون، كما أن للتدريب عدة أنواع و أساليب تختلف باختلاف الهدف المنشود منه، بالإضافة إلى أن عملية التدريب تمر بمجموعة من المراحل بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي و أخيرا مرحلة تقييم البرنامج التدريبي الذي يعد من المراحل الأساسية لإعداد برامج تدريبية مستقبلية تساهم أكثر في تنمية الموارد البشرية و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: التدريب آلية لتنمية الموارد

البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: أنواع استراتيجيات تنمية الموارد

البشرية

المبحث الرابع: مساهمة التدريب في تنمية الموارد

البشرية

تمهيد :

حظيت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري في العمل ، حيث أصبحت ضرورة حتمية لأي منظمة ، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغييرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والإدارية... الخ ، وباعتبار التدريب احد الأساليب التي تلجا المنظمات لتنمية موردها البشري ، وسوف نتناول في هذا الفصل التدريب آلية لتنمية الموارد البشرية من خلال التطرق في المبحث الأول إلى مدخل حول تنمية الموارد البشرية ، والمبحث الثاني إلى مقومات تنمية الموارد البشرية ، والمبحث الثالث إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأخيرا المبحث الرابع والذي سوف نتطرق فيه إلى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية .

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

لا تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها بعيدا عن العنصر البشري باعتباره المورد الهام للمنظمة ، ولذلك لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية، وعلى هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية، الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الأهداف والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية .

تعتبر تنمية الموارد البشرية بمثابة استثمار في رأس المال البشري في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها.

أولا : تعريف تنمية الموارد البشرية.

قبل الخوض في تعريف تنمية الموارد البشرية لابد من وضع تعريف واضح لمصطلح التنمية كمايلي:

- تعريف التنمية على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة ، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة"⁽¹⁾.

- أما مصطلح تنمية الموارد البشرية فقد عرفه العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره و من هذه التعاريف نذكر مايلي :

- تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها : "إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية "⁽²⁾ .

- كما تعرف على أنها : "أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة ، وهي بذلك تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية وهي تهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل تخطيط التدرج الوظيفي ودورة العمل "⁽³⁾ .

(1) عمرو صفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره . ص 438.

(2) حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى، إدارة النهضة العربية ، بيروت، 2002 ، ص 205.

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة ، دون طبعة ، جمهورية مصر العربية، 2007 ، ص 6.

- وتعرف على أنها: "تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والقدرات والاتجاهات والميول والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع" (1).
- كما تعرف على أنها: "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته" (2).
- وأيضاً تعرف على أنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة" (3).

نستنتج مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف ومهارات واتجاهات الأفراد من أجل زيادة قدرتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات.

ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية.

تدعيماً لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة، والمتمثلة في: (4)

أ) **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية**: ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكونة من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

(1) عبد الرحمن العيسوي، الكفاءات الإدارية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص 129.

(2) محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 78.

(3) بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، دون سنة نشر، ص 275.

(4) حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 96، 97.

(ب) تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم ، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي ، والتكيف مع تغييرات البيئة ، وهي مساعي حديثة وجادة للإحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة ، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية ، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .

ثالثا : أهمية تنمية الموارد البشرية .

يمكن إجمال أهمية تنمية الموارد البشرية في مايلي:(1)

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .
- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين ، وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية .
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور و المرتبات ... الخ ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد.
- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.

المطلب الثاني : الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها ، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ، مع ظهور وظائف جديدة ، ومع اتساع استخدام المنظمات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة ،فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج أو تسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو

(1) خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 11.

تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة ،أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت على المنظمات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة (1).

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مايلي: (2)

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم ، وإرشادهم أو تعلمهم كيفية ونوعية الأداء الموقع منهم .
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .
- تهيئة الأفراد المواجهة للتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المنظمات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشكيلات متنوعة .

المطلب الثالث : أهداف تنمية الموارد البشرية.

تعمل المنظمات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك على تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما: المنظمة والمورد البشري على نحو التالي: (3)

أولاً: أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة:تعمل المنظمات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية:

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

(1) حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

(2) باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010، ص36، 37.

(3) مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة بسكرة 2015 ، ص 52 ، 53 .

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة.
- تهيئة مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية.
- اكتساب المنظمة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغيير أو الهذر في موارد معينة.

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد: تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي :

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا .
- توسيع معرفة الموارد البشرية عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي .
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير و الطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل ، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم ، وتأهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا .

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى تتمثل في : (1)

- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة ، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم .
- تعليم أفراد والقضاء على الأمية .
- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة نواحي الحياة .
- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل و الإنصاف.
- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية .

(1)على بوكميش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الرابحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 21 ، 22.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مداخلاتها ، فالمنظمة لاتعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها ، فهي تأثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية ، والتي تفرض بدورها بعض التغييرات الداخلية لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغييرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها .

وفيما يلي بعض العوامل والتغييرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

أ- **العوامل التعليمية**: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص ، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية .

من هذه المعوقات مايلي:

- ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين .
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية .
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير مطلوبة لخطط تنمية اقتصادية ، يتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين .
- قصور برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال .⁽¹⁾

ب- **العوامل الاجتماعية** : ويقصد بها مجموعة العوامل المتمثلة بالقيم والعادات والتقاليد ، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس ، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية و الأفراد كذلك ، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي :⁽²⁾

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دون طبعة، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2002 ، ص

(2) موسى اللوزي ، التنمية الإدارية، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص 252 .

-**المسؤولية الاجتماعية:** فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور ، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات .

-**الجوانب الأخلاقية:** هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليل للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح ، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية .

ج- العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات و آراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا هاما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات ، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي ، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث .

ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله ، تلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين .

د-العوامل الاقتصادية:للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف ،فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابا على التنظيم ، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيم⁽¹⁾.

هـ- العوامل التكنولوجية: يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه على اللحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية .

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تأخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا

⁽¹⁾ بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 53 ، 54 .

الموجودة فعلا ، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات الجديدة وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة .

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة ، التدريب لصقل المهارات الحالية ، التكوين وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة .

ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد .

و- **العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية:** يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال ، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة ، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى .

وإذا لم تستطع المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغييرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها ، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات⁽¹⁾.

المبحث الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية قضية شائكة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث ، لأنه يستدعي العديد من الأمور الواجب مراعاتها في عملية التنمية ، فهناك مجالات محددة يجب مراعاتها وعدم الخروج عنها ، وكذلك وسائل وطرق وأساليب لابد من استخدامها في عملية التنمية .

⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص 55 ، 56.

المطلب الأول : وسائل تنمية الموارد البشرية

لاشك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل إلا أننا سوف نحاول التعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية وتتمثل هذه الوسائل في : (1)

أ-التغذية: لاشك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل التنمية ، إذ يتعين أولاً تعيين الغذاء المناسب الصحي للمواطن الذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية ، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البنية الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج .

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

ج- التعليم : تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأسس أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة ، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبه القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل ، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

د- التدريب : هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق دواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة ، ويعتبر التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم ، إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد ، وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموما بأهداف الفرد .

هـ-الإعلام: يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة ، ومثال ذلك البرامج التي تبث حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع .

(1) لعل بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 - 76.

و- **المؤسسات الثقافية والفكرية:** والمقصود بها تلك المنظمات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة وهذه المنظمات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم مثل الأندية الثقافية ، فعوض مثلا إن يخالط الشباب الجماعات والشلل المنحرفة ، فانه يجد بديل جيد وهو النادي الذي يحسن من مستواه الثقافي ، ومن ثم تكون هذه المنظمات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها .

المطلب الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية.

تعتمد المنظمات الاقتصادية للارتقاء بموردها البشري على جملة من الطرق ، منها ما يكون من داخل المنظمة ومنها ما يكون من خارجها ، وذلك لتوفير متطلباتها من اليد العاملة ذات الكفاءة وفقا لمتطلبات الوظائف ، سواء الموجودة أو المستحدثة من اجل ضمان السيورة الحسنة لنشاطها ، وتعتمد أي منظمة باختلاف نشاطها على الطرق التالية لأحداث التنمية لموردها البشري :

أولاً: توصيف الوظائف

يعتبر توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

أ- **تعريف توصيف الوظائف:** يعرف توصيف الوظائف على انه «إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ، مسؤوليات ، سلوكيات ، أساليب عمل ، معدلات أداء» . (1)

ب- **أهمية توصيف الوظائف:** تأتي أهمية توصيف الوظائف فيما يلي : (2)

- تسهيل اختيار العاملين لوظيفتهم طبقا للمواصفات الموجودة في الوظيفة من مهام ومسؤوليات .
- اطلاع شاغل الوظيفة على الواجبات و المسؤوليات الواردة في و صف الوظيفة.
- تحديد أجر الوظيفة و فقا لما جاء في وصفها.

(1) نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون بلد نشر ، 2010 ، ص 164 .

(2) محيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل نظري وتطبيقي - الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 68، 69 .

- ملائمة أداء الوظيفة لقدرات الموظف ومؤهلاته حسب ما جاء في وصف الوظيفة .
- ارتباط ترقية الموظف مع أداءه الوارد في وصف الوظيفة .
- تطوير نظام الاختبارات للراغبين الجدد في إشغال الوظائف .
- ارتباط معايير أداء كل وظيفة بحجم مسؤولياتها ومتطلباتها .

ثانيا : استقطاب الموارد البشرية :

تتضمن عملية الاستقطاب وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيدها .

أ- **تعريف استقطاب الموارد البشرية**: يمكن تعريف الاستقطاب على أنه «مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب» (1).

ب- **أهمية استقطاب الموارد البشرية**: تسعى المنظمة في عملية استقطاب الموارد البشرية إلى ما يلي (2):

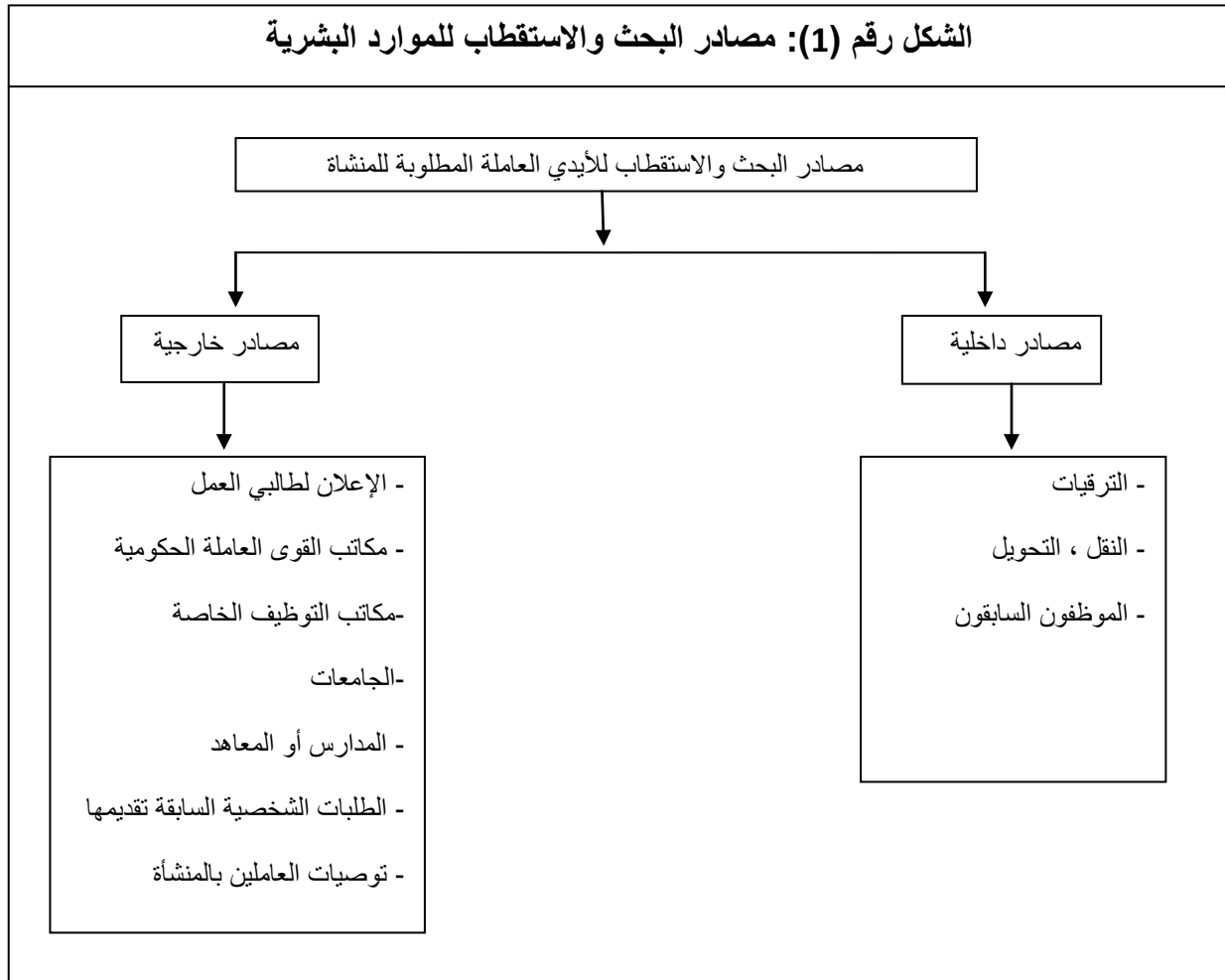
- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات ومن اتساع قاعدة المتقدمين وكلما زاد عدد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الكفاء كما ونوعا .
- يساهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوظائف للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية .

- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .

ج- **مصادر الاستقطاب**: يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر داخلية ، ومصادر خارجية ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

(1) زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ، ص 217.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 188 .



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000، ص106 .

1-المصادر الداخلية: "هي مجموعة من السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة وغالبا ما يتم إعطاء الأولوية لأفراد الموجودين داخل المنظمة".⁽¹⁾

وتتمثل هذه المصادر في:⁽²⁾

1-1: الترقية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة العلاقات ونترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمل للترشح للوظائف الشاغرة ، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في سير مسارههم الوظيفي ، كما تمكنها من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر .

⁽¹⁾ Jean marie peretti , **Ressources humaines et Gestion des personnes** ,7^{eme} Edition, Vuibert, Paris, 2009, P 79.

⁽²⁾ عادل زايد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2003، ص261-266.

1-2: النقل والتحويل : تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع وتوزيع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة .

1-3: الموظفون السابقون : قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وأيضا سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة مما يمكنهم من زيادة الشعور بالولاء بينهم .

2- المصادر الخارجية : تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لاتجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب مايلي : (1)

1-2- مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل ، وهي تنتشر في كل المناطق الجغرافية ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها من العمالة .

2-2- مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالب ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة في الدول المتقدمة تقوم هذه المكاتب بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنشأة إذا أدت واجبها بشكل جيد .

2-3- الإعلان: يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين من داخل المنظمة، ويتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

2-4- الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة وتستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل و الندرة في تخصصات معينة .

(1) وليد ليتيم ، فوزي مرعي ، أثر سياسات تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة جيجل ، 2014 ص31 .

2-5- الترشح من قبل موظفي المنظمة: في هذا الأسلوب يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي العاملون لديهم وأصحاب أعمال آخرين بتعيينهم على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم فلا بد أن تكون مثمرة وأن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة يكون صالح للعمل .

ثالثاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف .

أ- **تعريف الاختيار:** "هو عملية يتم فيها انتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب وهو عبارة عن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة لكي يتم التوصل إلى أفضل فرد في وظيفة معينة وتتم عملية التصفية عن طريق فحص السيرة الذاتية ، والاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة"⁽¹⁾.

ب- **أهمية الاختيار:** ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:⁽²⁾

- أن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على انه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية استقطاب وفي إجراء الامتحانات والمقابلات .
 - أن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة والمتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة .
 - إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز .
- وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظراً لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التلذليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار .

(1) أحمد ماهر ، اختيار الموارد البشرية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2014 ، ص 18 .

(2) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 122 .

ج- مراحل عملية الاختيار والتعيين : هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعيينهم أو استلام العمل بالمنظمة، وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

1- استقبال طالبي الوظائف: حيث يجب أن تخصص إدارة الموارد البشرية بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى وتسهم هذه المرحلة في تصفية إعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنطقة .

2- المقابلة المبدئية: هنا يقوم الموظف المختص بإدارة الموارد بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون الواضح أنهم لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس وكذلك التقويم العام لمظهرهم وشخصيتهم .

3- ملء طلبات الاستخدام: ويفضل أن يتم ملء هذه الطلبات في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين فقط⁽¹⁾.

4- الاختبارات: تستهدف هذه الخطوة التعرف على مؤهلات وقدرات المرشحين لشغل الوظيفة والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم ، والتأكد من مدى قدرتهم على القيام بالأعمال التي سيكلفون بأدائها ، وهناك عدة أنواع من أبرزها : اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرة ، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية ، اختبارات الميول.

5- الفحص الطبي: يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما تعلق منها بالسمع والبصر ، قدرة التحمل ، سلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية ، وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة .

(1) أسامة كامل محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص92 .

6- **المقابلة النهائية:** تعد المقابلة نوع من أنواع الاختبارات الشفهية التي يتم بواسطتها التركيز بشكل دقيق على بعض الحقائق المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة والهدف الأساسي من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول الشخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار .

7- **التعيين:** تستهدف هذه الخطوة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذا تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يقدمون تقارير عن أداء وسلوك الفرد في نهاية فترة التجربة فإذا ظهر الفرد أنه منسجم مع عمله وأدائه الجيد ، يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

لقد اعتبر الكثير من الكتاب أن تنمية الموارد البشرية نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة من قمة المنظمة إلى أسفلها ، وهذا ما جعلنا نميز بين نوعين من أساليب تنمية الموارد البشرية هما :

أولاً : أساليب تنمية العاملين: لاشك أن أبسط أساليب تنمية العاملين هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وهذه الطريقة للتدريب لايمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالا رسمية كما أنها يمكن الاعتماد عليه فقط وهذه لأنها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكسب العمل مهارات وخبرات خاطئة ، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب ، ومن أهم هذه الأساليب التدريبية داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل .

أ-التدريب في مكان العمل: يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة، ويقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب ، وبهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل هما :

1-التدريب عن طريق الرئيس المباشر: بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه ، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون ويصححون أخطاء

(1) أمين بن شايطة ، محمد الشريف بومايلة ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لذى العاملين ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جيجل ، 2014، ص 34 .

المتدرب بصورة مستمرة ، وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل ، وهي تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فورا في الإنتاج .

2- التدريب عن طريق عامل قديم: هنا قد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة في العمل وأيضا معلومات فنية ، وبهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه .

ب- التدريب خارج مكان العمل: ويقصد به ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة ، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة . وفي هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الأساليب التي تم التطرق إليها سابقا⁽¹⁾.

ثانيا : أساليب تنمية المديرين (مسيرين)

ترتكز تنمية الموارد البشرية إلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارات المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح ، فمهارة هؤلاء المديرين يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها ، وهم على خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة ، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير .

ومن هناك لا بد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع المديرين في المؤسسة وان تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد ، وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط التالية :

- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين .

⁽¹⁾ فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2006، ص84 .

- إن التنمية الإدارية بمثابة قلب الأعمال ، لذلك لابد أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه الطويل الأجل ، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة ، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالم للمهام ، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية .
- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية وهذا المدخل يمكن أن يدعم الفهم الذاتي ، وهو هام جدا لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه ، وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم ، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم .
- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية ، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم ، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية⁽¹⁾.

المطلب الرابع : مجالات تنمية الموارد البشرية

تتمثل مجالات تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب : ومن بينها ما يلي⁽²⁾.

- معرفة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة و أسواقها.
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالمنظمة .
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة والإشراف .
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

⁽¹⁾ سراج وهيب ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ،

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، 2012، ص37 .

⁽²⁾ بسيوني محمد البر ادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة، 2005، ص184.

ب - تنمية المهارات والقدرات للمتدرب : ومن بينها مايلي : (1)

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية .
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات فيالتعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات .
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت .
- المهارات الإدارية في التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة .

ج- تنمية اتجاهات المتدرب : ومنها مايلي : (2)

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة .
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة .
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل .
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء .
- تنمية الروح الجماعية في العمل .
- تنمية الشعور بالمسؤولية .
- تنمية الشعور بالتفوق والتميز في العمل .
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمات والعاملين

المبحث الثالث : أنواع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تتركز دراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية أساسا على المدى الزمني ، وذلك من خلال الأهداف التي تسطرها المنظمة وفقا لكل هدف هناك إستراتيجية معينة .

(1) المرجع السابق ،ص184.

(2) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، مكتبة غريب ، القاهرة، 2001،ص271،272.

المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية قصيرة المدى.

- وترتكز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملحوس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام و تتبلور فيما يلي: (1)
- إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة تحقيقا للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى .
 - تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئا على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق.
 - تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي للأفراد العاملين في مواقع الإنتاج الواعدة بالزيادة (الزراعة، الصناعات التصديرية)
 - تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي.
 - تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم .
 - تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة السكان ،وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية .

المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية متوسطة الأجل

تستهدف هذه الإستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني .

وتتجه هذه الإستراتيجية في الأساس إلى تحقيق مايلي: (2)

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لأعمال العاملين المبددة طاقتهم حاليا في أعمال غير إنتاجية .
- تحويل العمالة من الصناعات الأقل الإنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية (في ضوء الطلب وظروف السوق).

(1) <http://www.abahe.co.uk/human-recources-management-enc/6064009/3/2016010:00> .

(2) الموقع الالكتروني السابق.

- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان و توجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدر كبير من الخبرة أو المهارة.
- زيادة فاعلية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر .
- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية (الغياب، التمارض، الإسراف، عدم الدقة في التشغيل ...) وذلك بالتدريب من ناحية واستخدام نظم الحوافز الايجابية والسلبية من جهة أخرى .
- تحسين مستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة .
- العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة من أجل استثمار طاقتهم وخبراتهم في مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصورا من مواردها البشرية.

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تغيير التركيب النفسي ، الوظيفي ، الثقافي ، والمهني وتغيير تركيب المهارات للسكان، وبصفة أساسية فإن الإستراتيجية البعيدة المدى تهدف إلى إحداث تغيير جذري في خصائص وهيكل تكوين السكان ، وتنعكس في المدى الطويل على الكفاءات الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية وتحقق هذه الإستراتيجية أهداف بعيدة المدى من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحديث مايلي : (1)

- توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية .
- تغيير هيكل التعليم ، المتخصص والعالي .
- تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التنقيف والإعلام العامة .
- إعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع مما يسمح بتدفق الاستثمارات من ناحية وتوزيع الدخل من ناحية أخرى .

(1) عبد العزيز بولطيف ، خالد بوعنيقة ، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل نشاط المنشأة السياحية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012، ص36 .

- تهدف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مدى البعيد إلى الاستثمار الفعال للموارد من أجل تحسين الأداء والارتقاء به على ابعده الحدود .

المبحث الرابع : مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية تستهدف إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمعلومات أو صقل مهاراته ، أو تغيير اتجاهاته أو كل هذه النواحي ، أو بعضها لتتناسب مع الوظيفة التي يستغلها لتحسين مستوى أدائه .

سنحاول في هذا المبحث استعراض الجوانب التي يقوم التدريب بتنميتها والمتمثلة في المعارف والمعلومات ، المهارات والقدرات و الاتجاهات .

المطلب الأول : دور التدريب في تنمية المعارف والمعلومات

تسعى العملية التدريبية إلي تزويد الفرد المتدرب بمجموعة من المعارف ذات العلاقة بوظيفته ، وبالأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة ، هذه المعارف قد تكون بسيطة ومحدودة ، وقد تكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد ، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي من قاعدة أي منظمة وانتهاء بالأعمال الإدارية العليا في قيمتها⁽¹⁾.

فتقدم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي بغرض توسيع مداركاتهم وهذا ما ينعكس على أدائهم، هذه البرامج التدريبية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب من بينها : أسلوب المحاضرة ، المؤتمرات ، الندوات... الخ⁽²⁾.

ومن هذه المعارف والمعلومات التي يتضمنها البرنامج التدريبي مايلي⁽³⁾:

أ- **معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها** : يعتبر تعريف الأفراد و العاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المنظمة من الأمور العامة فحسن اطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي الى

(1) المنظمة العربية للتنمية البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص74.

(2) صلاح الدين عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ،ص 212 .

(3) أمين ساعاتي ،إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ،دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة 1998 ،ص74 .

تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة غير مباشرة ، كما أن معرفة الأفراد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المنظمة سيمكنهم من أداء واجبات أعمالهم على أكمل وجه ، كل واحد في مجال تخصصه.

ب- معلومات عن منتجات المنظمة: يحتاج العاملين في المنظمة إلى كل المعلومات التي تتعلق بالمنتجات التي يقومون بإنتاجها ، إذ أن الإلمام بالخصائص والميزات الواجب توفرها في السلع سيسهل من عملية إنتاجها وفق معايير محددة وبالتالي تقادي أو تقليل الأخطاء الممكن ارتكابها خاصة إذا تعلق الأمر بتلك المنتجات الموجهة نحو الأسواق أين يجب على أن تكون على درجة عالية من الجودة .

ج- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة: إن الإلمام بخطوات ومراحل أداء العمل سيسهل على العاملين القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل ، ونظام الحضور والانصراف والسلوك في العمل ، والترقيات والحوافز ... الخ .

د- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها: يؤدي علم العاملين بخطط المنظمة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها أولاً وتقاديها في المستقبل ثانياً .

هـ- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج : وحتى يكون العامل ملماً بجوانب عمله يجب إن يساير جميع التطورات التكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديدة ، فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادماً غداً وهذا ما يستدعي بالضرورة العمل على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة .

و- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف : كل من يقوم ببعض أو كل الوظائف الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، مراقبة يحتاج إلى معرفتها جيداً حتى ينجح بالقيام بها وبالمثل فإن القادة والمشرفين يجب أن يكونوا مطلعين على أساليب القيادة والإشراف حتى يتمكنوا من حسن قيادتهم وتوجيههم للعمل بكفاءة .

وهكذا فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف التدريب تزويد المتدربين بمعلومات متوفرة لديهم .

المطلب الثاني : دور التدريب في تنمية المهارات والقدرات.

تركز الدورات التدريبية على اكتساب المتدربين مهارات محددة تمكنهم من انجاز أعمالهم بمستوى من الإجابة والإتقان ، وإتباع تصرفات وعادات سلوكية معينة حسب ما تتطلبه نوعية هذه الأعمال والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها ويتوقف هذا المستوى من المهارة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات بالتدريب و المران موضع الحركة والفعالية إلأن وصلت إلى هذا المستوى .

كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التدريبي منح الموظف مهارات متجددة و ليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، و هذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من ملل و سأم، و فرصة بقاء الموظف في العمل و عدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها العامل داخل العمل⁽¹⁾.

و يتضمن البرنامج التدريبي مهارات متنوعة تتمثل في :⁽²⁾

أ-المهارات الفنية : تهتم هذه المهارات بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة عند أداءه للعمل والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات المرافقة لذلك ، فموظف المخازن يمكن أن يحصل على تدريب يحتوي على إجراءات العمل وكيفية تخزين وتحديد الحجم الأمثل للتخزين ، وأخصائي التسويق قد يستفيد من برامج تركز على كيفية إدارة بحوث التسويق والتنبأ بطلب المستهلك ، فن البيع ، تصميم الحملات الإعلانية .

ب- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الذهني : وتشمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات ، اتخاذ القرارات الجماعية ، أساليب تخطيط والميزانيات التقديرية ، تنظيم العمل والإفادة من الوقت ، بناء مخطط للمتابعة والرقابة ، تبسيط الإجراءات ، تفويض السلطة ، تحليل ودراسة العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة ، وبصورة أكبر كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري ، فمثلا يحتاج مدير المنظمة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة ، واستخلاص النتائج ، والتصوير الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل ،

(1) يحي سليم ملح ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، دون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة ، 2006 ، ص253.

(2) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2003، ص141 .

فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سلمية ، واكتشاف بدائل عديدة تم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات مهمة تؤثر بالإيجاب على سير المنظمة في الحاضر والمستقبل .

ج- المهارات الإنسانية : وتتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق التعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أعضاء التنظيم .

المطلب الثالث : دور التدريب في تنمية الاتجاهات

يعمل التدريب على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية ، سواء كانت حالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكنه من أداء وظيفته بفعالية ، ويعتمد دور التدريب في تنمية اتجاهات الفرد على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة ، واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التدريبية .

وتعرف الاتجاهات على أنها : "مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع مانحو موضوع أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية ، أو تتأثر بقدر العاطفة ، وهي تؤثر في سلوك الفرد أو الجماعة نحو موضوع أو فكرة معينة (1) .

أما بخصوص تغيير الاتجاهات فيقصد به "الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون أو مثلهم الأعلى في العمل ، أو تقديرهم لأولويات العمل ، أو تفصيلاته لأسباب العمل ، كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتدربين وأدائهم" (2) .

ومن بين الاتجاهات التي ترغب المنظمة في تغييرها من خلال البرامج التدريبية نجد : (3)

(1) صديق محمد عفيفي ، أحمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 286 .

(2) فتحي أحمد دياب عواد ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 154 .

(3) عبد الغفار الحنفي ، رسمية قرياقص ، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 454 .

أ- **الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة** : فالمنظمة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها ، فإن التفكير سوف ينصب في إقامة برامج تدريبية تعمل على تغيير اتجاهاتهم إلى تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة ، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته ، ويزيد من ولائه لعمله وللمنظمة مما يعود بالفائدة على المنظمة وعلى العامل على حد سواء .

ب- **الاتجاه لتأييد أهداف وسياسات المنظمة** : إن عدم تأييد العمال لأهداف وسياسات المنظمة يؤدي إلى عدم التزامهم بها وهذا ما يستوجب على المنظمة إقامة برامج تدريبية خاصة تهدف إلى تأييد العمال لأهدافها وسياساتها .

ج- **تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل** : تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إنتاجيتهم ، وهذا ما يفرض على جميع المنظمات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين من ثم إقامة برامج تدريبية تفي بهذا الغرض .

د- **تنمية الروح الجماعية للعمل** : وذلك بإقامة برامج تدريبية تهدف إلى خلق جو عمل خاص ، والابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف والعمل جماعيا على تحقيق أهداف المنظمة .

هـ - **تنمية الشعور بالمسؤولية** : فشعور كل فرد بمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح وابتقان كما يعزز شعوره بأهميته داخل المؤسسة باعتباره فرد مسؤول .

و- **تنمية الشعور بتبادل المنفعة بين المنظمة والعاملين** : فشعور العامل بأنه يقدم جهد للمؤسسة ويحصل على منفعة مقابل ذلك سيؤدي إلى رضاه عن عمله وزيادة انتمائه إلى المؤسسة مما يؤدي إلى مستوى أدائه، وبالتالي تحقيق كل من أهدافه وأهداف المنظمة .

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تهدف في مجملها الى تطوير معلومات ومهارات واتجاهات الفرد ، حيث ازدادت الحاجة إليها لمواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة ، والتي تحتم على المنظمات تغييرات داخلية منها استحداث وظائف وتكنولوجيات جديدة ، وهذا يجعل المنظمات تسعى جاهدة للحصول على كفاءات بشرية تتوافق مع متطلباتها، وذلك عن طريق توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ومن أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية التعليم والتدريب، اللذان يمكنان العامل من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة وهي في مجملها تشكل مجالات تنمية الموارد البشرية.

من خلال الدراسة النظرية لكل من التدريب وتنمية الموارد البشرية، توصلنا إلى أن للتدريب دور كبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في انجاز أعمالهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم كما أنه له دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك مما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، والذي ينعكس إيجابيا على أداء الفرد والمنظمة، وهذا ما سنحاول إثباته عن طريق الميدان لاحقا.

الفصل الثالث: دراسة دور التدريب في تنمية

الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية على إحدى الشركات الوطنية وهي الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- وذلك من خلال تتبعنا للتدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

ولتحقيق هدف هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج من حيث نشأتها وتطورها أما المبحث الثاني فسننترق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، و المبحث الثالث سنتناول فيه عرض و تحليل بيانات الدراسة ،لنختم هذا الفصل بإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطوير الشركة الإفريقية للزجاج، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الشركة، مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

فيما يلي سوف نتطرق إلى كل من نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج إمتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطاءها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (CROUPE-ENAVA).

ثانياً: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

يمكن تلخيص مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج زمنياً في ثلاث مراحل كما يلي

المرحلة الأولى: مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20 ألف طن سنوياً من زجاج البناء الشفاف، و44 ألف وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلاق عملياً في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي :

- شركة (SNIC) 1982-1984 إنجاز .

-شركة(EDIC): 1984-1986 متابعة الأشغال.

- شركة (ENAVA): إستلمت المشروع في ماي 1986 للاستغلال.

المرحلة الثانية: مرحلة التوسع 1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة التنمية والتطوير المعتمدة آنذاك، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

أ (وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuilleté -، زجاج مقاوم -Trempe-، زجاج مصقع -Blinde-، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

الطاقة النظرية للإنتاج:

زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

زجاج مصفف 80.000 م / س.

1 - الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصيته الأمنية فهو واسع الإستعمال في مجالات الصناعة، البناء و الأمن مثل:

-الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات وآلات الأشغال العمومية.

- الزجاج الأمني المصفف -FEUILETE- الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك والوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.....الخ.

- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة و الصدمات TREMPE وتستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية

*أهم زبائن الشركة:

زجاج السيارات:

-شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية-SNVI- .

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة -ENMTP- .

-الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

2-الزجاج المصنف: FEUILLETE- والزجاج المقاوم: TREMPE:

شركات البناء مثل ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

ب (وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحثه مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات DÉTERGENTS.

*أهم زبائن الشركة:

-شركة ENAD صناعة المنظفات.

-شركة هنكل HENKEL.

- شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR.

*الطاقة النظرية للإنتاج:

-الزجاج المطبوع 15000 طن سنويا.

-سيليكات الصودا 12000 طن سنويا.

ج (وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل، رمل السيليس، الدولومي.... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSA MBR وانطلقت سنة 1994.

* طاقة الإنتاج النظري:

-رمل سيلس 30.000 طن / س.

- معالجة الدولومي (DOLOMIE).

- معالجة الفلدسباط (FELDSPATH).

- معالجة الكالكير (CALCAIRE)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدر خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

1 - مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تستغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي حينها، ونظرا لتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2 - مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة إستيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3 - مشروع الزجاج الحراري: BORODILCATE:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق المشروع لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لها ذمة مالية وشخصية معنوية ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين وتطوير منتجات الشركات وتوسيع شبكة التوزيع.

الجدول رقم (1): المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج:

إطارات	40
عمال مؤهلين	33
عمال تنفيذ	190
المجموع	263

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج.

للشركة الإفريقية للزجاج أهمية كبيرة، كما لها أهداف تسعى من أجل الوصول إليها وتمكن فيما يلي:

أولاً: أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة، التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من اثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية،

إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة بالقطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج تبرز أهمية الشركة في المجال الإقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركة تنظيف (هنكل).

ثانيا: أهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- مواكبة التطورات التكنولوجية.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.

- تحسين رأس مال الشركة.

- وضع سياسة تجارية فعالة للاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.

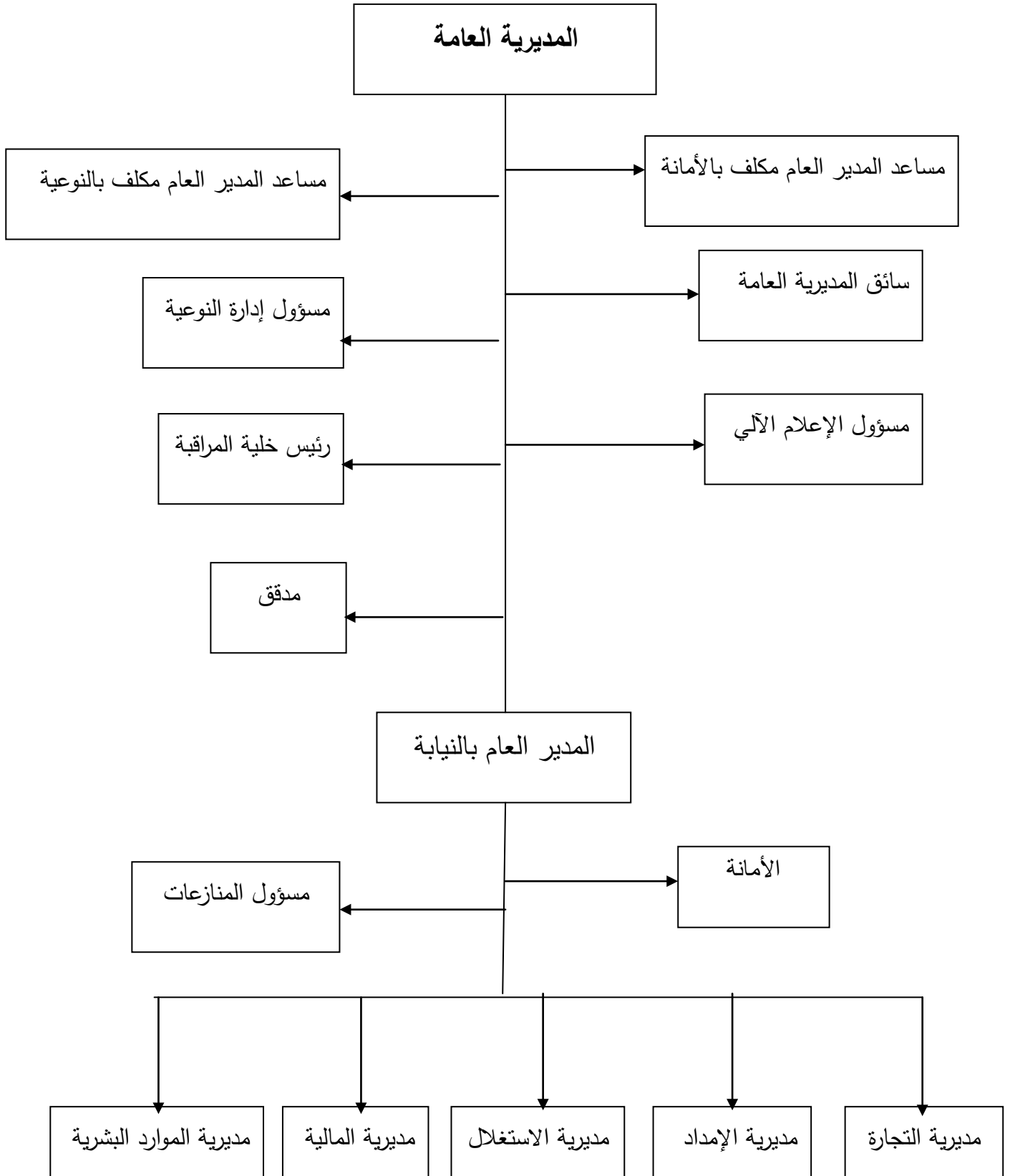
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.

- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج نجده هيكل مصفوفي وذلك راجع إلى تعدد المشاريع ودور كل دائرة ومصحة في تنفيذ المشاريع وذلك تحت إشراف المدير العام للوحدة إلا أن الوحدة مقسمة إلى عدد من المديريات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر و لاية -جيجل-



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

أولاً: المدير العام:

هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياساتها.
- أ - السكرتارية: هي مسؤولية عن ضمان خدمات إدارة المديرية وتتولى المهام التالية:
 - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال وإرسال الفاكس.
 - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- ب - مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير و المراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دورياً أو بطلب من الإدارة العامة.

- إنجاز مختلف التقارير .
- تحضير مخططات المالية.
- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، السنوية.
- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- ج -مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل مهامه في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43 .
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:
 - *البحث والتطوير .
 - * التخطيط والمشاريع.
 - * الأمن الصناعي.
 - * التحاليل والمراقبة.
 - * المقاييس والدراسات التقنية.
- د -مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- العلم بجميع التغييرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط للجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
- هـ - **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
 - مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.
 - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
 - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
 - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- و- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:
 - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
 - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- ز- **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
 - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إدارات.

ك - مسؤول تجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

ل - مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع التقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإمداد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

أ - بالنسبة للقسم الأول: يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين، والجمركة، والنقل.

ب - بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير محزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية، وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عملية المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على :

*مصلحة المالية والمحاسبة.

* مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعاً: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

أ - وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص، بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ 15.000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12.000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12.000 طن سنوياً.

ب - وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 متر مربع سنوياً 45.000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15.000 متر مربع سنوياً و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبية والخلفي.

ج - وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات والكالكير، الفلدسباط، الدولومي.... الخ، بطاقة إنتاج 60.000 طن سنوياً في مختلف المواد.

خامساً: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتمثل مهامها في:

الإشراف على تطبيق السياسة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتكوين، الأجور، تسيير المستخدمين وتمثل وظائفها في:

- متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني بالشركة، هذه الجوانب تتمثل أساساً في تسيير المستخدمين وتسيير وضعياتهم المهنية، من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة، أو من جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفق الاتفاقية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

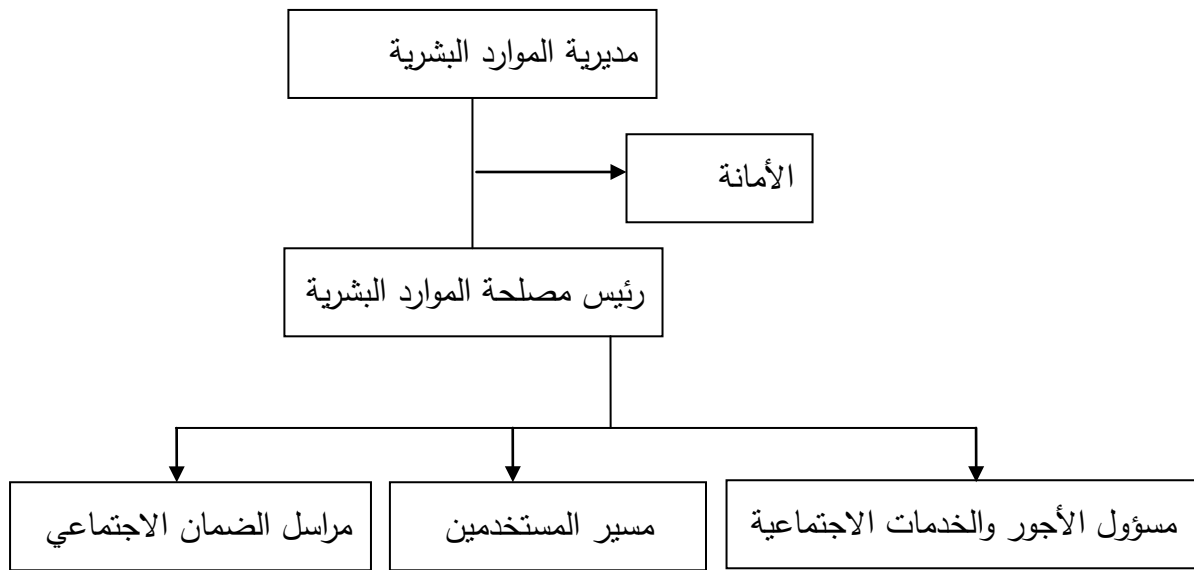
*رئيس مصلحة الموارد البشرية.

* مسير المستخدمين.

* مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

-وفيما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية

-مديرية الموارد البشرية هي مديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى استقبالهم او تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة هي:

أ- مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

-القيام بمهام التوظيف، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.

- كما تتشارك مع مدير الموارد البشرية، وكذا يمكنها اقتراح أي مشروع النظام الداخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالتالي:

1- مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلف بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.

- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.

- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب كالعطل السنوية... إلخ.

- متابعة عملية التقسيط اليومية.

- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين، كسجل العطل السنوية.

2- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية: يقوم بالسهرة على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.

- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.

- تسجيل المعلومات على شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.

- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد حجم و عينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، إختبار أداة الدراسة، كما سيتم التعرف على أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد حجم و عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع.

إن بحثنا يركز في الأساس على معرفة رأي العمال عن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ولهذا فقد أخذنا بعين الاعتبار اشتراك أكبر عدد من العمال أي أنه تم اختيار العينة بصفة عشوائية حيث تم اعتماد ما نسبته (32%) من مجموع المجتمع الأصلي (190) أي تم توزيع 60 إستمارة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات العاملين نحو العمل والمنظمة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة. وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيا، والمترابطة ببعضها البعض، تقدم إلى مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من خلال العينة للإجابة على هذه الأسئلة المدونة في هذا الاستبيان، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية ووظيفية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل 0.

- المحور الثاني: يتضمن بيانات حول التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج.

- المحور الثالث: يتضمن بيانات حول تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

وفيما يلي سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

أ - صدق أداة الدراسة:

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات وإجراءات القياس حول العنصر المطلوب، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض المراد منه تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، أي الاتساق بين عبارات القياس.

1 - الصدق الظاهري لأداة الدراسة: بغرض التحقق من صدق الاستبيان الأولي المعد لهذه الدراسة ثم إجراء اختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى إنتمائها إلى محورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وهل هذه العبارات كافية لتغطية كل محور من المحاور التي تنتمي لها متغيرات الدراسة.

وقد تم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون الآتية أسمائهم (أنظر الملحق رقم 2).

الجدول رقم (2): الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستمارة.

الرقم	اللقب والاسم	الجامعة	الكلية
01	سرحان سامية	جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
02	عبد اللوش محمد	جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
03	بوتسطة لمياء	جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
04	بوفروم حنان	جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين

وفي الأخير توصلنا إلى تصميم الاستبيان النهائي تأسيسا على الملاحظات والانتقادات التي قدمها الأساتذة السابق ذكرهم، والملحق رقم (1) يوضح الاستبيان النهائي بعد إجراء اختبار التحكيم الظاهري.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 60 وذلك بحساب معاملات الارتباط (أنظر الملحق 3-4) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: التدريب

بالنظر إلى (الملحق رقم 3) نجد أن ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

بالنظر إلى (الملحق رقم 4) نجد أن ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب - ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام الإحصاء SPSS ، و يكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$a = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

حيث أن:

k : هو عدد الأسئلة.

$\sum S_i^2$: هو مجموع تباينات الأسئلة.

S_t^2 : تباين الدرجة الكلية.

والجدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	
التدريب	0.956
تنمية الموارد البشرية	0.794
معامل ثبات العام	0.891

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على إجابات مفردات عينة الدراسة وعلى مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ألفا كرونباخ يأخذ قيمة أكبر من 0.6 و أصغر من الواحد الصحيح وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. (أنظر الملحق رقم 5).

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (StatisticlpacKage for social sciences) والذي يرمز له بالرمز spss، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية.....الخ. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط،...الخ. وقد تم الاعتماد على مقياس لكرت الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

الجدول رقم(4):توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس لكارت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- المدى:

لتحديد طول خلايا مقياس لكارت الخماسي تم حساب المدى وهو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات لكارت (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.80=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الفئات أو الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (5): طول وتقدير كل فئة حسب مقياس لكارث.

مقياس لكارث	طول الفئة	درجة التقدير
غير موافق إطلاقاً	1 - 1.80	منخفضة جداً
غير موافق	1.81 - 2.60	منخفضة
محايد	2.61 - 3.40	متوسطة
موافق	3.41 - 4.20	مرتفعة
موافق جداً	4.21 - 5	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة إتجاه عبارات محاور الإستبيان، حيث تحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

3 - المتوسط الحسابي:

يعد المتوسط الحسابي أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين فهو يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$x = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن :

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة.

4 - الانحراف المعياري:

هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعاً، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث أن:

N_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

N : مجموع أفراد العينة.

5 - معامل الارتباط:

من أجل تبين الدرجة الكلية للمحورين ودرجة أبعاد المحور الأول والمحور الثاني وذلك لدراسة العلاقة بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (التدريب). ويعطى بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\delta n \delta y}$$

حيث أن:

$\text{cov}(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع.

$\delta(n)$: الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\delta(Y)$: الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

6 - معامل التحديد: R

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: $R=r^2$

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

قصد معرفة واقع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة سنتطرق في هذا البحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة بما فيها: البيانات الشخصية وكذا البيانات الخاصة بالمحورين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج تضمنت الإستمارة عددا من الخصائص أو المتغيرات الشخصية وهي:

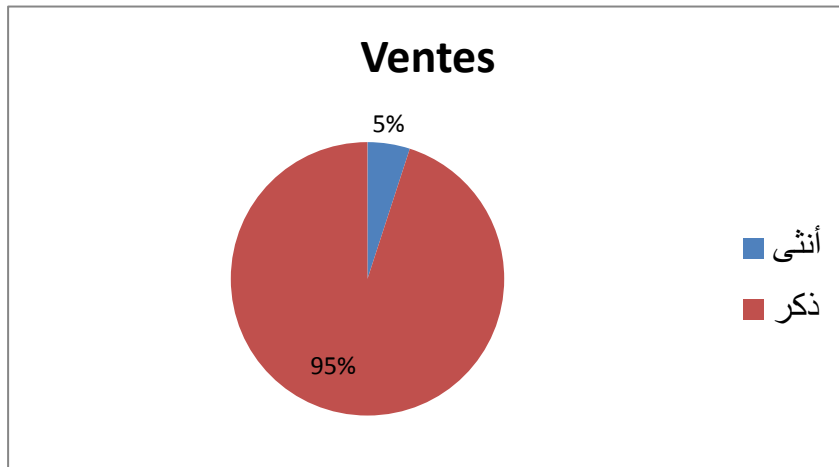
أولاً: الجنس: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	57	95%
أنثى	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم(4):نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 95%، في حين بلغت نسبة الإناث 5% ويعود هذا التفاوت إلى طبيعة النشاط بالشركة الذي يتطلب جهدا كبيرا خاصة العضلي منه.

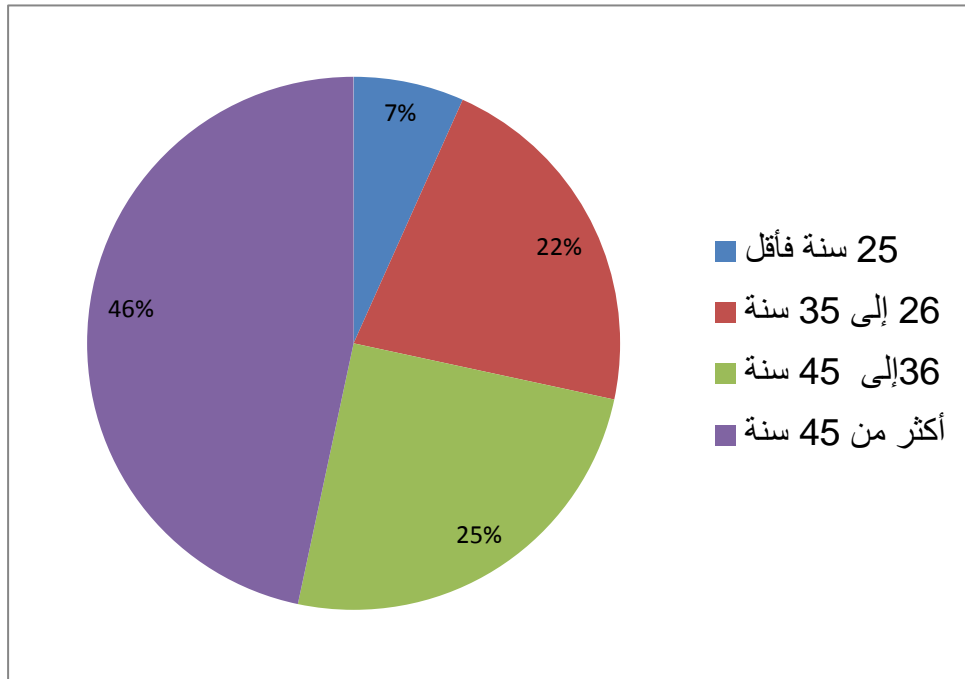
ثانيا: السن: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية%	التكرار	السن
6.7%	4	25 سنة فأقل
21.7%	13	26 إلى 35 سنة
25%	15	36 إلى 45 سنة
46.7%	28	أكثر من 45 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال في الشركة أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 46.7%، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 25%، ثم الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة 21.7% وآخر مرتبة كانت للفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 6.7% ونستنتج أن أغلب أفراد العينة هم كهول، وهذا مؤشر إيجابي يساعد على الإستفادة من خبراتهم .

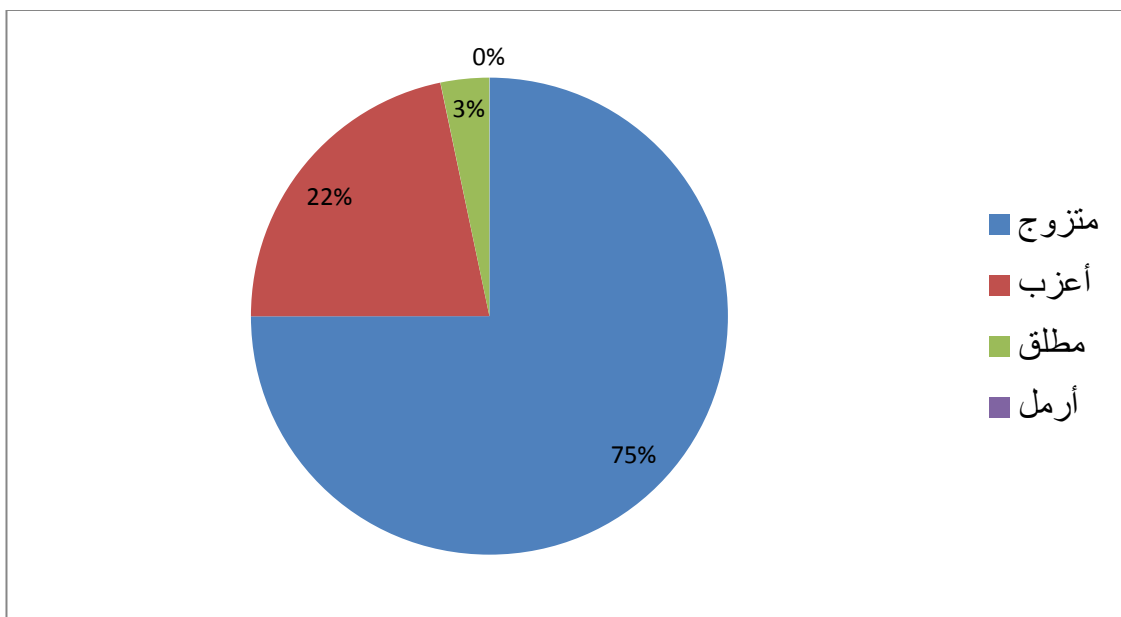
ثالثاً: الحالة العائلية: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسب المئوية%
أعزب	13	21.7%
متزوج	45	75%
مطلق	02	3.3%
أرمل	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 75% وما نسبته 21.7% عزاب، في حين تمثل نسبة 3.3% من أفراد العينة مطلقين.

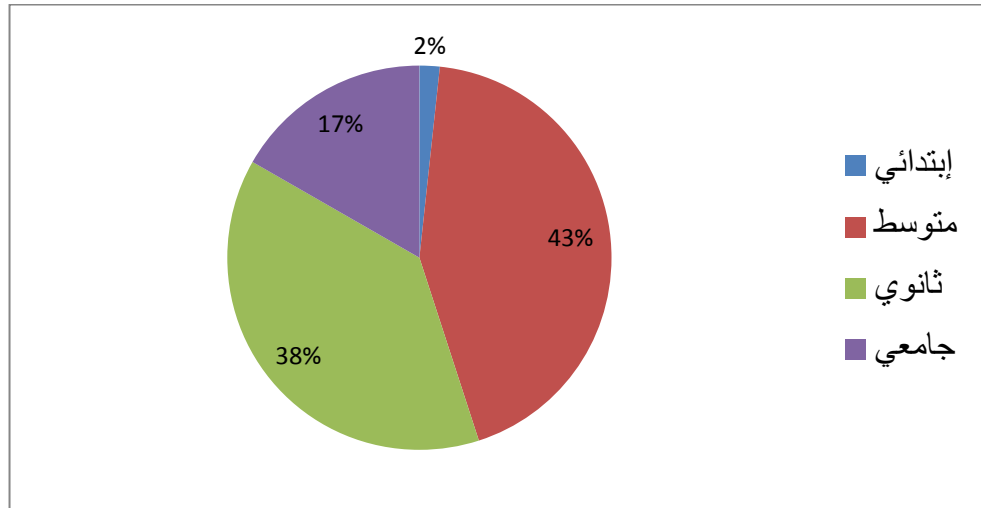
رابعاً: المستوى التعليمي: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
1.7%	1	إبتدائي
43.3%	26	متوسط
38.3%	23	ثانوي
16.7%	10	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (7): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين مستواهم الدراسي متوسط يمثلون أكبر نسبة والتي تقدر بـ 43.3% ، يليها المستوى الثانوي بنسبة 38.3%، كما نجد أن ما نسبته 10% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي، وأخيراً المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة 1.7% وهذا راجع إلى أن الشركة لم تكن تعتمد في توظيفها على ذوي مستوى عالي من التعليم.

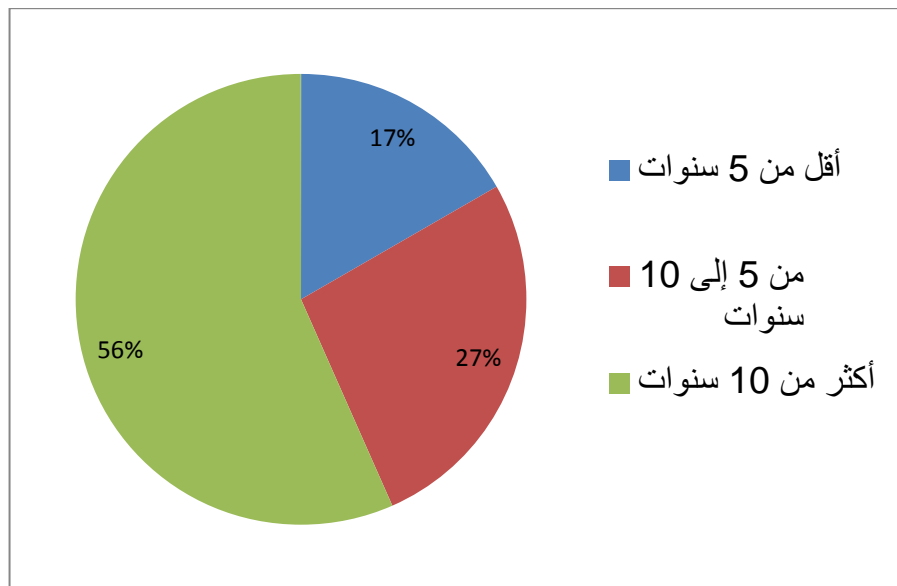
خامسا: الأقدمية في العمل : يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 5 سنوات	10	16.7%
من 5 إلى 10 سنوات	16	26.7%
أكثر من 10 سنوات	34	56.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تفوق خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وذلك بنسبة 56.7%، وهذا راجع إلى كبر سن الموظفين بالشركة تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7%، كما تمثل الفئة الأقل من 5 سنوات النسبة 16.7%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتدريب:

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إهتمام الشركة بالتدريب حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند التحاقهم بالمؤسسة	10	15	7	23	5	2.96	1.28
		16.7	25	11.7	38.3	8.3		
2	أخضع لبرامج تدريبية بصفة مستمرة خلال عملي بالمؤسسة	14	28	3	11	4	2.38	1.22
		23.3	46.7	5	18.3	6.7		
3	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد اشتراكي في البرنامج التدريبي	9	18	6	23	4	2.91	1.25
		15	30	10	38.3	6.7		
4	ساعدني مكان البرنامج التدريبي على اكتساب محتواه	8	20	5	25	2	2.88	1.19
		13.3	33.3	8.3	41.7	3.3		
5	الوقت المحدد للبرنامج التدريبي كافي	10	28	3	14	5	2.60	1.25
		16.7	46.7	5	23.3	8.3		
6	تتلائم الدورات التدريبية مع طبيعة عملي	10	21	4	23	2	2.76	1.22
		16.7	35	6.7	38.3	3.3		
7	نوع التدريب الذي تلقينته ساعدني في إنجاز عملي	10	22	2	23	3	2.78	1.26
		16.7	36.7	3.3	38.3	5		

1.15	2.61	4	12	9	27	8	ت	الأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسبي	8
		6.7	20	15	45	13.3	%		
1.07	2.41	3	8	10	29	10	ت	البرنامج التدريبي الذي تلقينه يتلائم مع احتياجاتي التدريبية	9
		5	13.3	16.7	48.3	16.7	%		
1.04	2.38	2	9	9	30	10	ت	يتاح لي المشاركة في تحديد الإحتياجات التدريبية	10
		3.3	15	15	50	16.7	%		
1.09	2.61	2	14	11	25	8	ت	يرتبط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي تحصلت عليها	11
		3.3	23.3	18.3	41.7	13.3	%		
1.11	2.55	3	9	17	20	11	ت	تعتمد المؤسسة على مدرين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	12
		5	15	28.3	33.3	18.3	%		
0.97	2.65	المتوسط والانحراف الكلي للتدريب							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على وجود التدريب بالشركة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.65 وهو ينتمي للمجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي 0.97 ، وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس واتساق بين إجابات أفراد العينة.

وفيما يلي تفسير النتائج لكل عبارة:

العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 2.96 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة بالنسبة لتدريب المؤسسة لعمالها عند التحاقهم بها ، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.28 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (2): نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.38 وهو ينتمي إلى المجال من 1.81 إلى 2.60، والذي يمثل الخيار غير موافق، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على خضوع العمال لبرامج تدريبية بصفة مستمرة خلال عملهم بالشركة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي 1.22 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (3): نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي 2.91 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على تحسن أدائهم بشكل ملحوظ بعد اشتراكهم في البرنامج التدريبي، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.25 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (4): المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.88، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، حسب سلم لكارتر مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مساعدة مكان البرنامج التدريبي للعمال على إكتساب محتواه، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي 1.19 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (5): نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي 2.60، وهو ينتمي إلى المجال من 1.81 إلى 2.60، والذي يمثل الخيار غير موافق، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على الوقت المحدد للبرامج التدريبي للعمال، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.25، مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (6): قيمة المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.76، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على ملائمة الدورات التدريبية مع طبيعة أعمالهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.22 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (7): نلاحظ من الجدول أن المتوسط يساوي 2.78، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة حول مساعدة نوع التدريب للعاملين في إنجاز أعمالهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي 1.26، مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (8): يساوي قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 2.61، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسب العمال، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.15، مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (9): المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.41، وهو ينتمي إلى المجال من 1.81 إلى 2.60، والذي يمثل الخيار غير موافق، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات العمال، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.07، مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (10): قيمة المتوسط الحسابي تساوي 2.38، وهو ينتمي إلى الفئة من 1.81 إلى 2.60 والذي يمثل الخيار غير موافق، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على مشاركة العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.04 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (11): نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي 2.61، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على ارتباط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي تحصل عليها العمال كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.09، مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (12): المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.55، وهو ينتمي إلى المجال من 1.81 إلى 2.60، والذي يمثل الخيار غير موافق، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على اعتماد المؤسسة مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية كما نلاحظ الانحراف المعياري يساوي 1.11 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

وتشير النتائج أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يعيرون اهتماما للتدريب بموافقة متوسطة من ناحية: مكان التدريب، ونتائج التدريب، وعدد الدورات التدريبية، ونوع التدريب والأساليب المستخدمة، وهذا ما توضحه العبارات 1، 3، 4، 6، 7، 8، 11، وكانت نتيجة ذلك أن الأفراد غير موافقين على وقت التدريب، وغير

موافقين على البرامج التدريبية نظرا لعدم اشتراكهم في تحديد الإحتياجات التدريبية، وهذا وفقا لما جاء في العبارة رقم 10، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على إهمال المؤسسة لعملية التدريب.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

من أجل التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج تم تخصيص 17 عبارة موزعة على أبعاد تنمية الموارد البشرية، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة إلى التكرار والنسب المئوية لكل عبارة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (12): إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
13	لدي معارف ومعلومات في مجال عملي	3	16	12	28	1	3.13	0.99
		5	26.	20	46.	1.7		
14	أ تبادل المعارف والمعلومات مع زملائي في العمل	5	7	11	33	4	3.4	1.06
		8.3	11.	18.	55	4.7		
15	لدي معارف ومعلومات عن وظائف الإدارة	6	19	9	24	2	2.95	1.12
		10	31.	15	40	3.3		
16	لدي قدرة على التفكير في مجال عملي.	6	18	9	25	2	2.98	1.12
		10	30	15	41.	3.3		
17	يمكنني المشاركة في حل مشكلات المنظمة	5	16	10	27	2	3.08	1.09
		8.3	26.	16.	45	3.3		
18	لدي معارف ومعلومات	3	15	6	30	6	3.35	1.11

1.17	3.31	6	29	9	10	6	ت	أمتك قدرات ومهارات في مجال عملي	تنمية المهارات والقدرات	19
		10	48.3	15	16.7	10	%			
1.12	3.28	5	28	11	11	5	ت	قللت من توتري الناجم عن نقص مهاراتي		20
		8.3	46.7	18.3	18.3	8.3	%			
1.14	3.36	8	26	10	12	4	ت	زادت سرعتي في إنجاز عملي		21
		13.3	43.3	16.7	20	6.7	%			
1.15	3.11	4	25	11	14	6	ت	لدي قدرات على استخدام التكنولوجيا		22
		6.7	41.7	18.3	23.3	10	%			
1.08	3.06	2	26	11	16	5	ت	أطبق أساليب جديدة في عملي		23
		3.3	43.3	18.3	26.7	8.3	%			
0.97	3.23	المتوسط والانحراف الكلي لبعده المهارات والقدرات								
		10	50	10	25	5	%	عن منتجات المنظمة.		
0.9	3.15	المتوسط والانحراف الكلي لبعده المعارف والمعلومات								
1.13	2.83	2	21	9	21	7	ت	لدي اتجاهات إيجابية نحو العمل في المنظمة	تنمية الإنتاجات	24
		3.3	35	15	35	11.7	%			
1.19	3.28	6	29	7	12	6	ت	اكتسبت عادات جديدة في عملي		25
		10	48.3	11.7	20	10	%			
1.05	3.35	4	31	11	10	4	ت	أصبحت ملتزما بعملي		26
		6.7	51.7	18.3	16.7	6.7	%			
1.10	3.38	5	33	6	12	4	ت	قللت من أخطائي في عمالي		27
		8.3	55	10	20	6.7	%			
1.07	3.40	6	30	9	12	3	ت	أصبح لدي شعور بالمسؤولية في العمل		28
		10	50	15	20	5	%			
1.10	3.36	7	27	10	13	3		غيرت من تعاملتي مع زملائي في العمل	29	
		11.7	45	16.7	21.7	5				
1.51	3.52	المتوسط والانحراف الكلي لبعده الإنتاجات								
0.96	3.30	المتوسط والانحراف الكلي لتنمية الموارد البشرية								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.30 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، الذي يمثل الخيار محايد، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي 0.96 وهو أقل من (1) الصحيح مما يدل على تجانس واتساق بين إجابات أفراد العينة.

وفي ما يلي تحليل لكل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: بالنسبة لبعد تنمية المعارف والمعلومات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تنمية المعلومات والمعارف بلغ 3.15 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم لكارتر الخماسي مما يدل اعتماد الشركة على بعد المعارف والمعلومات بدرجة متوسطة في تنمية مواردها البشرية. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.9 مما يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة.

وفي ما يلي تفسير للنتائج بالنسبة لكل عبارة لبعد المعارف والمعلومات:

العبارة رقم (13): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أن يساوي 3.13، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن الأفراد لديهم معارف ومعلومات بدرجة متوسطة في مجال عملهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 0.99، مما يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

العبارة رقم (14): قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.4 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، وهذا يدل على تبادل المعارف والمعلومات بين العمال بدرجة متوسطة كما نلاحظ الانحراف المعياري يساوي 1.06 مما يدل على وجود تشتت أو تباين بين إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (15): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 2.95، وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على وجود معارف ومعلومات بدرجة متوسطة لدى العمال عن وظائف الإدارة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.12 مما يدل على وجود تشتت أو تباين بين إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (16): قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة يساوي 2.98، وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن العمال لديهم قدرة على التفكير بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.12 مما يدل على وجود تباين بين إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (17): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبرة نجد أن يساوي 3.08، وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على إمكانية مشاركة العمال بدرجة متوسطة في حل مشكلات المنظمة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.09، مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (18): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبرة نجد أنه يساوي 3.35 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على وجود معلومات بدرجة متوسطة لدى العمال عن منتجات المنظمة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.11، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: بالنسبة لبعء تنمية المهارات والقدرات:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء تنمية المهارات والقدرات بلغ 3.23 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على اعتماد الشركة على بعد المهارات والقدرات بدرجة متوسطة في تنمية مواردها البشرية كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.97، مما يدل على وجود تجانس وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة.

وفي ما يلي تفسير النتائج بالنسبة لكل عبارة لبعء تنمية المهارات والقدرات:

العبرة رقم (19): قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة نجد أنه يساوي 3.31 وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على امتلاك العمال لمهارات وقدرات بدرجة متوسطة في مجال عملهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.17، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (20): المتوسط الحسابي لهذه العبرة يساوي 3.28، وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على تقليل العمال لتوترهم الناجم عن نقص مهارتهم بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.12، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (21): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 3.36 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن العمال زادت سرعتهم في انجاز أعمالهم بدرجة متوسطة كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.14 مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (22): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 3.11، وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على قدرة العمال على استخدام التكنولوجيا بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.15 مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (23): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 3.06، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على قدرة العمال على تطبيق أساليب جديدة في العمل بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.08 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثالثا: بالنسبة لبعد تنمية الإتجاهات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الكلي لبعد الإتجاهات بلغ 3.52 وهو ينتمي إلى المجال 3.41 إلى 4.20 والذي يمثل الخيار موافق وفق سلم لكارث الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد الإتجاهات بدرجة مرتفعة في تنمية مواردها البشرية. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.51 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

وفي ما يلي تحليل النتائج بالنسبة لكل عبارة لبعد الإتجاهات:

العبارة رقم (24): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 2.83 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية للعمال نحو عملهم في المنظمة بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.13 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (25): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 3.28، وهو ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.4، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على اكتساب العمال لعادات جديدة في عملهم بدرجة

متوسطة ، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.19 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (26): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 3.35 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد مما يدل على التزام العمال بعملهم بدرجة متوسطة كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.05 مما يدل على وجود تباين بين إجابات أفراد العينة

العبارة رقم (27): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد انه يساوي 3.38 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على تقليل العمال بدرجة متوسطة من أخطائهم في العمل، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.10 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (28): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد انه يساوي 3.40 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على شعور العمال بالمسؤولية في العمل بدرجة متوسطة ، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.07 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (29): بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد انه يساوي 3.36 وهو ينتمي إلى المجال 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن العمال غيروا من طريقة تعاملهم مع زملائهم بدرجة متوسطة ، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 1.10 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

وتشير النتائج أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يولون اهتماما بموافقة متوسطة لتنمية المعارف والمعلومات وهذا ما جاء في العبارات 13، 14، 15، 16، 17، 18، كما ويعيرون اهتماما لتنمية القدرات والمهارات بموافقة متوسطة وهذا ما توضحه العبارات 19، 20، 21، 22، 23، كما يهتمون بتنمية الإتجاهات بموافقة متوسطة وهذا ما تبرزه العبارات، 24، 25، 26، 27، 28، 29 وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير عمالها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وذلك باستعمال كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد، وفي ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

أولاً: إختيار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.1 — 0.30 و مستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة ضعيفة.
- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.31 — 0.69 و مستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة متوسطة.
- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.7 — 0.99 و مستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة كبيرة.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المعارف والمعلومات"

الجدول رقم (13): نتائج اختبار مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات

القيم الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	R	SIG	
يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المعارف والمعلومات	0.623	0.388	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي 0.388 والذي يشير إلى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات مساهمة متوسطة بنسبة 38.8% ، وأن باقي النسبة المقدرة بـ 61.2% ترجع إلى عوامل أخرى غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بـ 0.623، وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب وتنمية المعارف والمعلومات.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المعارف والمعلومات".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المهارات والقدرات"

الجدول رقم (14): نتائج اختبار مساهمة التدريب في تنمية المهارات والقدرات

القيم الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
الفرضية الثانية	R		
يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المهارات والقدرات	0.605	0.366	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.366$) والذي يشير إلى مساهمة التدريب في تنمية المهارات والقدرات بنسبة 36.6% وهي مساهمة متوسطة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 63.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير التدريب، هذا وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.605$) وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب وتنمية المهارات والقدرات.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية التي مفادها رفض الفرضية "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية المهارات والقدرات".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الإتجاهات"

الجدول رقم (15): نتائج اختبار مساهمة التدريب في تنمية الإتجاهات

القيم الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
الفرضية الثالثة	R		
يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الإتجاهات	0.378	0.143	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي 0.143، والذي يشير إلى مساهمة التدريب في تنمية الإتجاهات بنسبة 14.3% وهي مساهمة ضعيفة، وأن باقي النسبة 85.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير التدريب، أما بالنسبة إلى معامل الارتباط فقد بلغ $R=0.378$ ، وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب وتنمية الإتجاهات.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية التي مفادها رفض الفرضية "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الإتجاهات".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي مفادها: "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية"

الجدول رقم (16): نتائج اختبار مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية

القيم الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
الفرضية الرئيسية يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية	0.594	0.352	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد يساوي $R^2=0.352$ والذي يشير إلى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بنسبة 35.2% وهي مساهمة متوسطة وأن باقي النسبة 64.8% تعود إلى عوامل أخرى غير التدريب، هذا وقد بلغ معامل الارتباط $R=0.594$ ، وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية التي مفادها رفض الفرضية "يساهم التدريب مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية".

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم الشركة الإفريقية للزجاج وذلك من خلال التعرف على نشأة وتطور الشركة وأهدافها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، كما وتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة.

فبعد جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS، تم التوصل لمعرفة مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، من خلال الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.

النخاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في البيئة ، إذ يعتبر التدريب من الأساليب الشائعة في تنمية الموارد البشرية و يتوقف نجاحه بشكل كبير على إعداد و تنفيذ و تقييم برامج بشكل جيد بالإضافة إلى التحديد الشامل و الدقيق للاحتياجات التدريبية.

لذا تزايد الاهتمام به و أصبح ضرورة حتمية في المنظمات المعاصرة من أجل الرفع من مهارات و قدرات مواردها البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات و الأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

ومن خلال هذا البحث المقدم أكدنا على مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج، و يتجلى ذلك من خلال مساهمة التدريب في تنمية المعارف و المعلومات، القدرات والمهارات، الاتجاهات لدى العاملين بالشركة كما هو موضح بالنتائج التالية:

أولا : النتائج النظرية

- 1- التدريب عملية مستمرة و مخططة تهدف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات و اتجاهات جديدة .
- 2- يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ من بينها :الاستمرارية ،المرونةإلخ.
- 3- مسؤولية التدريب تقع بشكل عام على إدارة الموارد البشرية .
- 4- من بين الأساليب المستخدمة في التدريب نجد: أسلوب المحاضرات، أسلوب دراسة الحالات...إلخ
- 5- تمر العملية التدريبية بأربع مراحل أساسية تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية ،تصميم البرنامج التدريبي ،تنفيذ البرنامج التدريبي،تقييم البرنامج التدريبي .
- 6- هناك تعاريف متعددة حول مفهوم تنمية الموارد البشرية فهي لم تحض بتعريف موحد لها.
- 7- زادت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع زيادة التغيرات البيئية المتسارعة .
- 8- من أهم العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية :العوامل التعليمية ،الاجتماعية و الاقتصادية.
- 9- تعتمد تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الوسائل من بينها :التدريب ،التعليم، الإعلام ...إلخ.
- 10- يعد كل من توصيف الوظائف ،الاستقطاب و الاختيار من بين الطرق المستخدمة في تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

توصلنا في الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

1- تبين من خلال تفسير النتائج المتوصل إليها أن التدريب يساهم مساهمة متوسطة في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج و هذا ما يبينه معامل التحديد الكلي، حيث أن التدريب يساهم في تنمية الموارد البشرية بنسبة 35.2%، أما باقي النسبة فتعود إلى عوامل أخرى.

2- أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بتدريب عمالها عند التحاقهم بعملهم بدرجة متوسطة، و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.96 و الذي ينتمي إلى المجال 2.61-3.40 .

3- تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن العمال بالشركة الإفريقية للزجاج يخضعون لبرامج تدريبية لا تتناسب مع إحتياجاتهم وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.41 والذي يمثل الخيار غير موافق.

4- تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تعتمد على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغت قيمته 2.55 و الذي يمثل الخيار غير موافق.

5- كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية المعارف و المعلومات حيث بلغ معامل الارتباط 0.623، و من جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.388 و هو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية المعارف و المعلومات بدرجة متوسطة بنسبة 38.8% و باقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى.

6- كما توصلت دراستنا إلى و جود علاقة إرتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية المهارات والقدرات ،حيث بلغ معامل الارتباط 0.605 ، و من جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.366 و هو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية المهارات و القدرات بدرجة متوسطة بنسبة 36.6%، و باقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى.

7- كما توصلت دراستنا إلى و جود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية الاتجاهات ،حيث بلغ معامل الارتباط 0.378 ، و من جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.143 وهو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية الاتجاهات بدرجة ضعيفة بنسبة 14.3%، و باقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى.

ثالثا :الاقتراحات

نوجز فيما يلي مجموعة من الاقتراحات التي يمكن للشركة الإفريقية للزجاج الاستفادة منها:

- 1-على الشركة أن تضع برامج تدريبية و بصفة مستمرة تلازم الفرد مند دخوله إلى غاية خروجه من العمل .
- 2-على الشركة أن تضع برامج تدريبية تتلائم مع احتياجات عمالها .
- 3-على الشركة اللجوء إلى مدربين ذو خبرة عالية للقيام بالعملية التدريبية.
- 4-تعمل الشركة على تدريب الأفراد العاملين لديها من أجل الزيادة في معارفهم و معلوماتهم .
- 5-الاعتراف بأن التدريب و سيلة من أجل تنمية مهارات و قدرات الأفراد العاملين بالشركة .
- 6-على الشركة الاهتمام باتجاهات و سلوكيات الأفراد العاملين لديها و العمل على تنميتها من خلال التدريب .
- 7-على الشركة أن تسعى لتنمية مواردها البشرية من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة.

رابعا :أفاق الدراسة

في الأخير نأمل أننا قد و فقنا في إنجاز هذا البحث ،كما أن وقوفنا عند هذا الحد لا يعني تمام الدراسة في هذا المجال ، بل العكس من ذلك فهو يمثل انطلاقة جديدة لبحوث أخرى مستقبلية أكثر نفعا نقترح منها :

- دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تدريب الموارد البشرية.
- دور التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في تحديد الاحتياجات التدريبية.

قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر، إختيار الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 4- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 5- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998.
- 6- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديد، 2005.
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 9- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 10- حسين أحمد الطاغي، التدريب مفهومه وفعاليته، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 13- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- روية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 15-زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
- 16-زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 19-صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003.
- 20-صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 21-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 22-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 23- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي -، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24-عادل زايد محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- 25-عبد البارئ إبراهيم ذرة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 27-عبد الرحمان العيساوي، الكفاءات الإدارية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1995.
- 28-عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

- 29- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 2008.
- 31- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001.
- 32- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 33- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 34- فتحي أحمد رباب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 35- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان 2008.
- 36- لعللي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 37- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي-، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 38- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 39- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
- 40- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 41- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 42- محمد فلاح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 43- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية - النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 44- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005.
- 45- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق في التنمية البشرية والتدريب، الطبعة الثانية، مصر الجديدة، 2007.

- 46- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، دون طبعة، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 47- موسى اللوزي، التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، التطبيقات-، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000.
- 48- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد النشر، 2010.
- 49- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2006.
- 50- يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً: المذكرات

- 1- أمين بن شايطة، محمد الشريف بومايلة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل 2014.
- 2- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2010.
- 3- بوتيفة سلمى، بوجار دليلة، دور تدريب المورد البشري في تحسين الخدمة السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، 2014.
- 4- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013.
- 5- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 6- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقسيم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعية الإسلامية، 2007.
- 8- سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012.

- 9- عبد العزيز بولطيف، خالد بوعنيفة، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل نشاط المنشأة السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.
- 10- فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2006.
- 11- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015.
- 12- وليد ليتيم، فوزي مربي، أثر سياسة تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014.

ثالثا: المجالات:

- 1- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، دون سنة نشر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Jean marie peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 7^{eme}edition ,vuibert , paris, 2009

المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://www.abahe.co.uk/human-recources-management-enc//60640>

تاريخ الإطلاع: 2016/03/09

ساعة الإطلاع: 10:00

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة .

الأستاذ	الجامعة	الكلية
عبد اللوش محمد	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
بوفروم حنان	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
بوتسطة لمياء	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
سرحان سامية	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : ماستر2 تسيير الموارد البشرية

الموضوع: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

سيدتي الموظفة ،سيدي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله تعالى بركته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان : "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة حالة بالشركة الإفريقية للزجاج"

لهذا الغرض نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ،علما أن المعلومات ستبقى سرية ،و الغرض منها هو خدمة البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا ، تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

من إعداد الطالبتين :

-عتامنة حنان

-أكروم صفية

ملاحظة:

- قراءة الاستمارة بتمعن .

- وضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك.

السنة الجامعية 2015/2016

المحور الأول : البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1-الجنس: ذكر
		<input type="checkbox"/>	2- السن: 25 سنة فأقل
		<input type="checkbox"/>	من 26-35 سنة
		<input type="checkbox"/>	من 36-45 سنة
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة

3- الحالة العائلية :

<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أعزب
4-المستوى التعليمي:							
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	إبتدائي

<input type="checkbox"/>	5- الأقدمية في العمل:أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالتدريب

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
6	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند إتحاقهم بالمؤسسة.					
7	- أخضع لبرامج تدريبية بانتظام و بصفة مستمرة خلال عملي بالمؤسسة					
8	- تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد اشتراكي في البرنامج التدريبي					
9	- ساعدني مكان البرنامج التدريبي على اكتساب محتواه					
10	- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي					
11	- تتلائم الدورات التدريبية مع طبيعة عملي					
12	- نوع التدريب الذي تلقيته ساعدني في إنجاز عملي.					
13	- الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسبني.					
14	- البرنامج التدريبي الذي تلقيته يتلائم مع احتياجاتي التدريبية.					
15	- يتاح لي المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية .					
16	- يرتبط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي حصلت عليها.					
17	- تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية.					

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

رقم العبارة	الأبعاد	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
18	تنمية المعلومات والمعارف	- لدي معارف و معلومات في مجال عملي .					
19		- أتبادل المعارف و المعلومات مع زملائي في العمل					
20		- لدي معارف و معلومات عن وظائف الإدارة.					
21		- أصبح لدي قدرة على التفكير .					
22		- يمكنني المشاركة في حل مشكلات المنظمة.					
23		- لدي معلومات عن منتجات المنظمة					
24	تنمية المهارات والقدرات	- أمتلك مهارات و قدرات في مجال عملي.					
25		- قلت من توتري الناجم عن نقص مهارتي.					
26		- زادت سرعتي في إنجاز عملي.					
27		- لدي قدرات على استخدام التكنولوجيا.					
28		- أطبق أساليب جديدة في عملي .					
29		- لدي اتجاهات إيجابية نحو العمل بالمنظمة.					
30	تنمية الاتجاهات	- إكتسبت عادات جديدة في عملي.					
31		-أصبحت ملتزماً بعملي					
32		- قلت من أخطائي في عملي .					
33		- أصبح لدي شعور بالمسئولية في عملي.					
34		-غيرت من تعاملي مع زملائي في العمل					

الملحق رقم (2)

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

الأستاذ	الجامعة	الكلية
عبد اللوش محمد	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
بوفروم حنان	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
بوتسطة لمياء	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
سرحان سامية	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملحق رقم (3):الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

Correlations

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	tringing	
q1	Pearson Correlation	1	,729**	,786**	,724**	,612**	,606**	,672**	,528**	,559**	,539**	,582**	,629**	,814**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q2	Pearson Correlation	,729**	1	,685**	,623**	,667**	,671**	,724**	,552**	,725**	,640**	,735**	,653**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q3	Pearson Correlation	,786**	,685**	1	,752**	,638**	,539**	,620**	,506**	,490**	,492**	,559**	,630**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q4	Pearson Correlation	,724**	,623**	,752**	1	,569**	,664**	,623**	,472**	,499**	,445**	,551**	,534**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q5	Pearson Correlation	,612**	,667**	,638**	,569**	1	,656**	,673**	,739**	,553**	,717**	,780**	,587**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q6	Pearson Correlation	,606**	,671**	,539**	,664**	,656**	1	,743**	,584**	,600**	,508**	,768**	,593**	,806**

q7	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,672**	,724**	,620**	,623**	,673**	,743**	1	,746**	,714**	,604**	,738**	,726**	,871**
q8	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,528**	,552**	,506**	,472**	,739**	,584**	,746**	1	,773**	,844**	,718**	,737**	,823**
q9	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,559**	,725**	,490**	,499**	,553**	,600**	,714**	,773**	1	,745**	,729**	,683**	,810**
q10	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,539**	,640**	,492**	,445**	,717**	,508**	,604**	,844**	,745**	1	,787**	,766**	,809**
q11	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,582**	,735**	,559**	,551**	,780**	,768**	,738**	,718**	,729**	,787**	1	,764**	,877**
q12	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,629**	,653**	,630**	,534**	,587**	,593**	,726**	,737**	,683**	,766**	,764**	1	,835**

g	Pearson													
	Correlation	,814**	,853**	,787**	,762**	,830**	,806**	,871**	,823**	,810**	,809**	,877**	,835**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

q20	Pearson Correlation	,616**	,673**	,629**	,621**	,630**	,731**	,718**	1	,773**	,591**	,513**	,649**	,660**	,746**	,663**	,691**	,709**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q21	Pearson Correlation	,709**	,642**	,617**	,567**	,582**	,651**	,718**	,773**	1	,761**	,726**	,553**	,763**	,717**	,661**	,646**	,640**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q22	Pearson Correlation	,605**	,669**	,606**	,485**	,558**	,640**	,626**	,591**	,761**	1	,752**	,623**	,641**	,650**	,563**	,618**	,579**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q23	Pearson Correlation	,538**	,535**	,446**	,430**	,480**	,622**	,542**	,513**	,726**	,752**	1	,694**	,677**	,615**	,514**	,614**	,516**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q24	Pearson Correlation	,467**	,590**	,456**	,500**	,611**	,607**	,473**	,649**	,553**	,623**	,694**	1	,659**	,629**	,604**	,595**	,616**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q25	Pearson Correlation	,564**	,631**	,452**	,633**	,565**	,585**	,613**	,660**	,763**	,641**	,677**	,659**	1	,660**	,571**	,609**	,665**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q26	Pearson Correlation	,582**	,766**	,586**	,561**	,635**	,714**	,595**	,746**	,717**	,650**	,615**	,629**	,660**	1	,682**	,755**	,790**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
q27	Pearson Correlation	,582**	,690**	,587**	,590**	,688**	,658**	,546**	,663**	,661**	,563**	,514**	,604**	,571**	,682**	1	,552**	,646**	,746**
	Sig. (2-	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

الملحق رقم (5) : معامل الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التدريب

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,956	12

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	17

معامل الثبات الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	29

الملحق رقم (6): عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	57	95,0	95,0	95,0
Valid أنثى	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 سنة فأقل	4	6,7	6,7	6,7
Valid من 26 إلى 35 سنة	13	21,7	21,7	28,3
من 26 إلى 45 سنة	15	25,0	25,0	53,3
أكثر من 45 سنة	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	13	21,7	21,7	21,7
Valid متزوج	45	75,0	75,0	96,7
مطلق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	1	1,7	1,7	1,7
متوسط	26	43,3	43,3	45,0
Valid ثانوي	23	38,3	38,3	83,3
جامعي	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	10	16,7	16,7	16,7
Valid من 5 إلى 10 سنوات	16	26,7	26,7	43,3
أكثر من 10 سنوات	34	56,7	56,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور التدريب

Statistics

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,9667	2,3833	2,9167	2,8833	2,6000	2,7667	2,7833	2,6167	2,4167	2,3833	2,6167	2,5500
Std. Deviation		1,28837	1,22255	1,25268	1,19450	1,25144	1,22636	1,26346	1,15115	1,07816	1,04300	1,09066	1,11119

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
	non daccord	15	25,0	25,0	41,7
	son répons	7	11,7	11,7	53,3
	daccod	23	38,3	38,3	91,7
	daccord plus	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non daccord plus	14	23,3	23,3	23,3
	non daccord	28	46,7	46,7	70,0
	son répons	3	5,0	5,0	75,0
	daccod	11	18,3	18,3	93,3

daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	9	15,0	15,0	15,0
non daccord	18	30,0	30,0	45,0
son répons	6	10,0	10,0	55,0
daccod	23	38,3	38,3	93,3
daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	8	13,3	13,3	13,3
non daccord	20	33,3	33,3	46,7
son répons	5	8,3	8,3	55,0
daccod	25	41,7	41,7	96,7
daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
non daccord	28	46,7	46,7	63,3
son répons	3	5,0	5,0	68,3
daccod	14	23,3	23,3	91,7
daccord plus	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
non daccord	21	35,0	35,0	51,7
son répons	4	6,7	6,7	58,3
daccod	23	38,3	38,3	96,7
daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
non daccord	22	36,7	36,7	53,3
son répons	2	3,3	3,3	56,7
daccord	23	38,3	38,3	95,0
daccord plus	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	8	13,3	13,3	13,3
non daccord	27	45,0	45,0	58,3
son répons	9	15,0	15,0	73,3
daccord	12	20,0	20,0	93,3
daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
non daccord	29	48,3	48,3	65,0
son répons	10	16,7	16,7	81,7
daccod	8	13,3	13,3	95,0
daccord plus	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	10	16,7	16,7	16,7
non daccord	30	50,0	50,0	66,7
son répons	9	15,0	15,0	81,7
daccod	9	15,0	15,0	96,7
daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	8	13,3	13,3	13,3
non daccord	25	41,7	41,7	55,0
son répons	11	18,3	18,3	73,3
daccod	14	23,3	23,3	96,7
daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	11	18,3	18,3	18,3
non daccord	20	33,3	33,3	51,7
son répons	17	28,3	28,3	80,0
daccod	9	15,0	15,0	95,0
daccord plus	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (8):المتوسط و الانحراف الكلي لمحور التدريب

Statistics

trining

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		2,6569
Std. Deviation		,97208

trining

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	5	8,3	8,3	8,3
1,17	1	1,7	1,7	10,0
1,33	1	1,7	1,7	11,7
1,42	1	1,7	1,7	13,3
1,50	1	1,7	1,7	15,0
1,83	1	1,7	1,7	16,7
1,92	3	5,0	5,0	21,7
2,00	5	8,3	8,3	30,0
2,17	2	3,3	3,3	33,3
2,25	2	3,3	3,3	36,7
2,33	2	3,3	3,3	40,0
2,42	1	1,7	1,7	41,7
2,50	1	1,7	1,7	43,3
2,58	3	5,0	5,0	48,3
2,67	4	6,7	6,7	55,0
2,75	4	6,7	6,7	61,7
2,83	2	3,3	3,3	65,0
3,00	1	1,7	1,7	66,7
3,08	2	3,3	3,3	70,0
3,17	1	1,7	1,7	71,7
3,25	2	3,3	3,3	75,0
3,33	2	3,3	3,3	78,3
3,58	1	1,7	1,7	80,0
3,67	3	5,0	5,0	85,0
3,83	1	1,7	1,7	86,7
3,92	1	1,7	1,7	88,3

4,00	4	6,7	6,7	95,0
4,08	1	1,7	1,7	96,7
5,00	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (9): عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور تنمية الموارد البشرية

Statistics

	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,1333	3,4000	2,9500	2,9833	3,0833	3,3500	3,3167	3,2833	3,3667	3,1167	3,0667	2,8333	3,2833	3,3500	3,3833	3,4000	3,3667
Std. Deviation	,99943	1,06086	1,12634	1,12734	1,09377	1,11728	1,17158	1,12131	1,14931	1,15115	1,08716	1,13745	1,19450	1,05485	1,10610	1,07672	1,10418

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	3	5,0	5,0	5,0
Valid non daccord	16	26,7	26,7	31,7
Valid son répons	12	20,0	20,0	51,7
Valid daccod	28	46,7	46,7	98,3
Valid daccord plus	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	5	8,3	8,3	8,3
Valid non daccord	7	11,7	11,7	20,0
Valid son répons	11	18,3	18,3	38,3
Valid daccod	33	55,0	55,0	93,3
Valid daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	6	10,0	10,0	10,0
Valid non daccord	19	31,7	31,7	41,7
Valid son répons	9	15,0	15,0	56,7
Valid daccod	24	40,0	40,0	96,7
Valid daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	6	10,0	10,0	10,0
Valid non daccord	18	30,0	30,0	40,0
Valid son répons	9	15,0	15,0	55,0
Valid daccod	25	41,7	41,7	96,7
Valid daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	5	8,3	8,3	8,3
Valid non daccord	16	26,7	26,7	35,0
Valid son répons	10	16,7	16,7	51,7
Valid daccod	27	45,0	45,0	96,7
Valid daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	3	5,0	5,0	5,0
non daccord	15	25,0	25,0	30,0
son répons	6	10,0	10,0	40,0
daccod	30	50,0	50,0	90,0
daccord plus	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	6	10,0	10,0	10,0
non daccord	10	16,7	16,7	26,7
son répons	9	15,0	15,0	41,7
daccod	29	48,3	48,3	90,0
daccord plus	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	5	8,3	8,3	8,3
non daccord	11	18,3	18,3	26,7
son répons	11	18,3	18,3	45,0
daccod	28	46,7	46,7	91,7
daccord plus	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	4	6,7	6,7	6,7
Valid non daccord	12	20,0	20,0	26,7
Valid son répons	10	16,7	16,7	43,3
Valid daccord	26	43,3	43,3	86,7
Valid daccord plus	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	6	10,0	10,0	10,0
Valid non daccord	14	23,3	23,3	33,3
Valid son répons	11	18,3	18,3	51,7
Valid daccord	25	41,7	41,7	93,3
Valid daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	5	8,3	8,3	8,3
Valid non daccord	16	26,7	26,7	35,0
Valid son répons	11	18,3	18,3	53,3
Valid daccord	26	43,3	43,3	96,7
Valid daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	7	11,7	11,7	11,7
Valid non daccord	21	35,0	35,0	46,7
Valid son répons	9	15,0	15,0	61,7
Valid daccord	21	35,0	35,0	96,7
Valid daccord plus	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	6	10,0	10,0	10,0
Valid non daccord	12	20,0	20,0	30,0
Valid son répons	7	11,7	11,7	41,7
Valid daccord	29	48,3	48,3	90,0
Valid daccord plus	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	4	6,7	6,7	6,7
Valid non daccord	10	16,7	16,7	23,3
Valid son répons	11	18,3	18,3	41,7
Valid daccord	31	51,7	51,7	93,3
Valid daccord plus	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	4	6,7	6,7	6,7
Valid non daccord	12	20,0	20,0	26,7
Valid son répons	6	10,0	10,0	36,7
Valid daccod	33	55,0	55,0	91,7
Valid daccord plus	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	3	5,0	5,0	5,0
Valid non daccord	12	20,0	20,0	25,0
Valid son répons	9	15,0	15,0	40,0
Valid daccod	30	50,0	50,0	90,0
Valid daccord plus	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non daccord plus	3	5,0	5,0	5,0
Valid non daccord	13	21,7	21,7	26,7
Valid son répons	10	16,7	16,7	43,3
Valid daccod	27	45,0	45,0	88,3
Valid daccord plus	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): المتوسط و الانحراف الكلي لمحور تنمية الموارد البشرية

Statistics

divlop

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		3,3069
Std. Deviation		,96736

divlop

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,7	1,7	1,7
1,29	1	1,7	1,7	3,3
1,53	2	3,3	3,3	6,7
1,88	1	1,7	1,7	8,3
2,00	3	5,0	5,0	13,3
2,18	1	1,7	1,7	15,0
2,29	2	3,3	3,3	18,3
2,41	1	1,7	1,7	20,0
2,53	1	1,7	1,7	21,7
2,59	1	1,7	1,7	23,3
2,82	3	5,0	5,0	28,3
2,88	1	1,7	1,7	30,0
2,94	1	1,7	1,7	31,7
Valid 3,06	1	1,7	1,7	33,3
3,12	3	5,0	5,0	38,3
3,24	1	1,7	1,7	40,0
3,29	4	6,7	6,7	46,7
3,35	2	3,3	3,3	50,0
3,41	3	5,0	5,0	55,0
3,47	1	1,7	1,7	56,7
3,53	1	1,7	1,7	58,3
3,65	1	1,7	1,7	60,0
3,71	4	6,7	6,7	66,7
3,76	2	3,3	3,3	70,0
3,88	3	5,0	5,0	75,0
3,94	1	1,7	1,7	76,7
4,00	5	8,3	8,3	85,0

4,06	1	1,7	1,7	86,7
4,18	2	3,3	3,3	90,0
4,35	1	1,7	1,7	91,7
4,41	1	1,7	1,7	93,3
4,88	1	1,7	1,7	95,0
5,00	2	3,3	3,3	98,3
6,18	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): إختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,377	,71362

a. Predictors: (Constant), trining

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,725	1	18,725	36,769	,000 ^b
	Residual	29,537	58	,509		
	Total	48,261	59			

a. Dependent Variable: div1

b. Predictors: (Constant), trining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,610	,270		5,961	,000
	trining	,580	,096	,623	6,064	,000

a. Dependent Variable: div1

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,355	,78380

a. Predictors: (Constant), trining

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,594	1	20,594	33,522	,000 ^b
	Residual	35,632	58	,614		
	Total	56,226	59			

a. Dependent Variable: div2

b. Predictors: (Constant), trining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,615	,297		5,444	,000
	trining	,608	,105	,605	5,790	,000

a. Dependent Variable: div2

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,378 ^a	,143	,128	1,41338

a. Predictors: (Constant), trining

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,257	1	19,257	9,640	,003 ^b
	Residual	115,863	58	1,998		
	Total	135,120	59			

a. Dependent Variable: div3

b. Predictors: (Constant), trining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,966	,535		3,675	,001
	trining	,588	,189	,378	3,105	,003

a. Dependent Variable: div3

اختبار الفرضية الرئيسية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 ^a	,352	,341	,78517

a. Predictors: (Constant), trining

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,455	1	19,455	31,557	,000 ^b
	Residual	35,757	58	,616		
	Total	55,212	59			

a. Dependent Variable: div

b. Predictors: (Constant), trining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,737	,297		5,845	,000
	trining	,591	,105	,594	5,618	,000

a. Dependent Variable: div

المُلخَص

المخلص

يعد التدريب احد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية و الذي يهدف في مجمله إلى تطوير تنمية المعارف و المعلومات و صقل المهارات و تغيير الاتجاهات لدى الموارد البشرية ، بما يضمن بقاء المنظمات و استمرارها في بيئة سريعة التغير .

ولقد تناولت هذه الدراسة مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - و الهدف منها هو معرفة مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية ، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب60 عامل من فئة العاملين بالشركة ، و تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، و جرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن هناك مساهمة متوسطة للتدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، تنمية الموارد البشرية ، تنمية المعارف و المعلومات ، تنمية المهارات و القدرات ، تنمية الاتجاهات .

Summary:

Training is one of the most Fundamental aspects to improve human resources It aims to develop and improve knowledge ,develop skills and change directions related to human resources, to ensure and maintain the continuity of organisations in a changeable world.

This study deals with the contribution of training to improve or in the improvement of human resources in the African company –Jijel – which produces glass. The aim behind conducting this study is to find out to what extent does training contribute in the improvement of human resources. Moreover, this study relies on the information collected through a written questionnaire given to sixty (60) workers from the overall company workers. The results were analysed using the -spss-program. However, the analysis shows that training do not contribute to a big deal in improving human resources at this company.

Key words: training , improvement of human resources, improvement of knowledge and information, improvement of skills and abilities, improvement directions.

