

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي - وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص تسيير الموارد البشرية



علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرو منزلية "ENIEM" بتيزي-وزو

مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

د. خمنو دونيا

من إعداد الطالبتين

- شيخي سمينة

- زعدود كايسة

السنة الدراسية 2015/2016

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	
6	يوضح درجات مقياس ليكارت للتدريب	
7	يوضح درجات مقياس ليكارت لتنمية الموارد البشرية	
8	يمثل النتائج المتحصل عليها من خلال طريقة ألفا كرونباخ للتدريب	
9	يمثل النتائج المتحصل عليها من خلال طريقة ألف كرونباخ لتنمية الموارد البشرية	
10	يمثل الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز الإحتياجات	
11	يمثل الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المهارات	
12	يمثل الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المعارف	
13	يمثل الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.	

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	يوضح أداة البحث (الإستبيان)	
2	يوضح ثبات الفرضية توجد علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية	
3	يوضح وجود دلالة بين التدريب و تعزيز الإحتياجات	
4	يوضح وجود دلالة بين التدريب و تعزيز المهارات و الجدول الثاني يوضح وجود دلالة بين التدريب و تعزيز المعارف	
5	يوضح صدق و ثبات التدريب لدى عمال و .ص.ك.م	
6	يوضح صدق و ثبات تنمية الموارد البشرية لدى عمال و .ص.ك.م	

كلمة الشكر:

الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا و قدرنا على إتمام هذا البحث.

يشرفنا أن نتقدم ببالغ إحترامتنا و تشكراتنا إلى الدكتورة المشرفة "خمنو دونيا"

لتقديمها لنا يد المساعدة بتوجيهاتها و كذا لصبرها علينا و تواضعها.

كما نتقدم بخالص الشكر لأساتذة علم النفس، و بالأخص تسيير الموارد البشرية.

كما نوجه الشكر الجزيل الى عمال وحدة الطهى فى م.ص.ك.م على المساعدة التي

قدموها لنا و نخص بالذكر السيد "توات رابح" و السيد "خفاش مجيد" الذين كانوا عوننا لنا

طيلة الدراسة، و كل عمال و.ص.ك.م

سمينة و كايسة

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه و سلم أهدي هذا العمل:

إلى الذي وهبني الحياة و علمني العطاء، إلى صاحب الفضل في نشأتي و دراستي، إلى الذي لم يتدانى لحظة واحدة في تحفيزي و تشجيعي بجهد و ماله، إلى أبي العزيز الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

إلى القلب الطيب و الحزن الدافئ، إلى من رسمت طريقي بالنجاح و جعلته مليئا بالأفراح، إلى التي أبصرت من خلالها الفلاح، إلى القلب النابض في الأسرة أُمي العزيزة و الغالية ينبوع الحياة أطال الله في عمرها و أدامها لنا.

إلى من أحاطوني بالدفء و المحبة و سندي في الحياة و الذين أعيش بهم و لأجلهم و لا أكون بدونهم إخواني الأعزاء: "مصطفى، عبد القادر، محند الشريف، رحيم".

إلى كل صديقاتي الذين سرّ قلبي برفقتهم "سيليا و كل عائلتها، عيني و كل عائلتها، تيدية، نبيلة، ذهبية، لامية، ليمان، نعيمة، مليكة، حسينة، سلوى، إبتسام، نعيمة حسيني، عز الدين، إلى زوجة أبي "تمعزوث" أطال الله في عمرها.

إلى خالتي حسينة و كل عائلتها "يذير، وليد، مريم، أمينة، صبرينة" إلى أعز صديقة التي قاسمت معها العمل و التي طالما إعتبرتها أختا لي "كنزة" و كل عائلتها.

إلى كل طالبة قسم علم النفس، خاصة طالبة تخصص تسيير الموارد البشرية.

إلى كل من هم حاضرون في قلبي و غائبون في إهدائي.

سمينة

الفهرس:

أ.....	كلمة الشكر
ب.....	فهرس الجداول
ج.....	فهرس الملاحق
ح.....	إهداء
خ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية:

04-02.....	1-الإشكالية
05.....	2-الفرضيات
05.....	3-أهداف البحث
06.....	4- أهمية البحث
06.....	5- تحديد المفاهيم
07.....	6- الدراسات السابقة
07.....	7- أسباب إختيار الموضوع

الجانب النظري

-الفصل الثاني: التدريب

تمهيد

- 1- تعريف التدريب.....12
- 2- فوائد التدريب.....13
- 3- أهمية التدريب.....14
- 4- أهداف التدريب.....15
- 5- التدريب و تنمية العاملين.....15-16
- 6- مبادئ التدريب.....16-17
- 7- الأبعاد الأساسية للتدريب.....18
- 8- تحديد الإحتياجات التدريبية.....19
- 9- نتائج عملية التدريب.....20
- 10مكونات التدريب.....21
- 11 أنواع التدريب.....22
- 12عناصر جودة التدريب.....23
- 13 - الدوافع المختلفة للتدريب.....24

خلاصة

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية:

تمهيد

- 1- مفهوم التنمية.....29
- 2- مفهوم الموارد البشرية.....29
- 3- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....30

- 4- نشأة إدارة الموارد البشرية.....31
 - 5- مراحل تطور الموارد البشرية.....31-36
 - 6- أهمية إدارة الموارد البشرية.....37
 - 7- أهداف إدارة الموارد البشرية.....38
 - 8- أسباب ظهور الموارد البشرية.....39
 - 9- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....39
 - 10- التحديات التي تواجهها إدارة تسيير الموارد البشرية.....
- خلاصة

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

- 1- التذكير بالفرضيات.....
- 2- الدراسة الإستطلاعية.....
- 3- منهج الدراسة.....
- 4- مكان و زمان إجراء البحث.....
- 5- عينة البحث.....
- 6- أدوات جمع البيانات.....
- 7- أدوات المعالجة الإحصائية.....

خلاصة

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

- 1- عرض النتائج.....
 - 2- مناقشة النتائج.....
 - 3- الإستنتاج العام.....
- الإقتراحات.

الصعوبات.

الخلاصة.

مقدمة:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و إسقاطها و إختيارها و تعيينها، و إنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية و تطويرها و ذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية و تنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة.

ففي معظم المنظمات، يأتي الأفراد العاملین الجدد مؤهلين بمعظم المعرفة و المهارات المطلوبة للعمل، و قد يحتاج الفرد غير المهني تدريباً واسعاً في بيئة المنظمة.

فنشاط التدريب يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من إرتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية و لذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (WENDEL,1974,431).

ويلاحظ أن أهداف التدريب ماهي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، ولا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالربط بين الاداء الوظيفي و الأهداف الإستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي.(عادل محمد زايد،2003)،

و في دراستنا هذه أولينا الإهتمام لهذا الموضوع الذي يتمثل في علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية، و قد كانت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو حيث قمنا إتباع المنهجية التالية و التي إشملت على جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي.

فالجانب النظري قد إحتوى على ثلاث فصول حيث تم معالجة في الفصل الأول: إشكاليات البحث، فرضيات البحث، أهمية البحث، أهدافه، التحديد الإجرائي للمفاهيم، الدراسات السابقة.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد إحتوي على التدريب: تعريف التدريب، فوائده، أهميته، أهدافه، تدريب و تنمية العاملين، مبادئ التدريب، الأبعاد الأساسية للتدريب، تحديد الإحتياجات التدريب، نتائج عملية التدريب، مكونات التدريب، أنواع التدريب، عناصر جودة التدريب ، الدوافع المختلفة للتدريب.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهدافه، أهميته، مراحل تنمية الموارد البشرية، شروط ظهور الموارد البشرية، الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

في حين أنّ الجانب التطبيقي قد تناول فصلين:

الفصل الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية للبحث حيث تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية ، الدراسة الأساسية، زمان و مكان البحث، عينة البحث، الأساليب الإحصائية، الأدوات المستعملة.

أما الفصل السادس فقد خصصناه لعرض و تحليل و مناقشة النتائج، و في الأخير الإستنتاج العام صعوبات البحث، الإقتراحات، و الخلاصة العامة.

الجانب النظري

القصل الأول : الإطار العام للإسكانية

عناصر الفصل الأول:

- 1- إشكالية البحث.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- التعاريف الإجرائية
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- أسباب إختيار الموضوع.

1- الإشكالية:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم العناصر المكونة للمؤسسة واصلًا من أهم الأصول التي تمتلكها. فلا يمكن تحقيق الأهداف في المؤسسة بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الاهتمام بتلك الموارد الاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات بفعالية من أجل مواكبة المتغيرات العالمية وعلى رأسها العولمة. (بابا عبدالقادر، 2005، ص23).

ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات علم النفس العمل والتنظيم لماله من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية . وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية متحتل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الألف والكفاءة الإنتاجية. (بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، 2004، 197).

و بالتالي الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها هي التدريب، لذي يلقي التدريب إهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة و ينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالتدريب من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات و في تطوير و ابتكار السلع و الخدمات و تفعيل الإستخدام الكفؤ للتقنيات و الموارد المتاحة للمنظمات.

و قد أظهرت العديد من الأبحاث و الدراسات أن للتدريب دورا في نمو الثقافة و الحضارة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية العنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ومن بين هذه الدراسات نذكر دراسة بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة؛ باسمة أبو سلمية (2008): إن إدارة الأونروا تواجه العديد الخيارات في مجال تطوير

العاملين وعليها اتخاذ قرارات بشأنها ،ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جديدة لا بد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأثر، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين. ودراسة تناولت موضوع فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ، الشهري، (2006) ،هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الإلتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تجتمع من إستفادتهم من التدريب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالإستفادة المادية لما لها من أثر في الإلتحاق بالدورة التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري الذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل .و دراسة تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة ن وجهة نظر المتدربين ،سعدية(2005) هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تجد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقييم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الإرتقاء بمستوى عملية التدريب و تطويرها و الرفع من شأنها، وأهم نتائج هذه الدراسة الإعتراف بوجود ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على التدريب في الكليات التقنية وتشكل هذه الدراسة جزء لا يتجزأ من التدريب الذي تناوله بالدراسة بنوع من الشمول. دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية ،دراسة تطبيقي على مؤسسة الماجد بالإمارات يوسف بحر(2005) ،هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مؤسسة الماجد بالإمارات العربية المتحدة ومن ثم العمل على رفع مستوى الإستفادة من الدورات التدريبية ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن التنمية و التدريب عملية تكاملية يشترك فيها جميع الأطراف هدفها التنمية و الإرتقاء بالأداء، حيث يرى الباحثون أن هناك علاقة وثيقة تجمع هذه الدراسة ببحثنا من حيث المفهوم الإداري للتدريب .، ودراسة أخرى بموضوع أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ،دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية، محمد عبد الولي مسعد الخولاني (2005) هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم

سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة و أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، حيث تمّ اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكوّنت من ثمان وزارات ممثّلت 32 % من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها ، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الإعتماد على المنهج التحليلي ، حيث قام الباحث بتطوير استبانتين لهذا الغرض ، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث ، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب ، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً ، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزي للجنس ، دراسة قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني ، بابا عبد القدر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديدي (2005) هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية وتكوّنت عينة الدراسة من 255 موظفاً بنسبة 16% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1590 موظفاً ، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وبهذا قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل ، وفي الأخير دراسة قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي (2009) هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها حيث تكوّنت عينة الدراسة من 73 فرد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بمديرية التربية بمحافظة البريمي ، ولتحقيق أغراض الدراسة تمّ الإعتماد على أسلوب الإستقصاء ، حيث تمّ تصميم إستمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض ، وتمّ اللجوء إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية ، وعليه فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات ، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات و المعارف ، وتعزيز روح التعاون ومن خلال كهذه الدراسات نستخلص بأنّ إختلاف موضوعاتها يرجع إلى إختلاف الأهداف التي سعت إليها لتحقيقها ، كذا إلى إختلاف البيئات التي تمت فيها ، و من خلال ما تطرقنا إليه سنحاول التعرف على :

علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في مؤسسة ENIEM

و بالتالي نطرح التساؤل العام التالي:

- هل للتدريب علاقة بتمتية الموارد البشرية في مؤسسة ENIEM؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف و تعزيز إحتياجاته؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية و تعزيز مهاراته؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية و تعزيز معارفه؟.

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين التدريب و تمتية الموار البشرية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف و تعزيز إحتياجاته.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية و تعزيز مهاراته.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية و تعزيز معارفه.

3- أهداف البحث:

ترمي دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الدور الحقيقي و الفعّال الذي يلعبه التدريب في أو داخل المنظمة. ENIEM.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- التعرف على دور تدريب الموظف و شمولية المادة التدريبية و تنوع المادة التدريبية في تعزيز إحتياجاته من مهارات و نعارف و قدرا جديدة.

4- أهمية البحث:

- إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي
- الإهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في العالم لتنمية مواردها البشرية التي تهدف على جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميزة لتحقيق إستراتيجياتها و أهدافها.
- فتح المجال لمزيد من الدراسات و البحث لتشعب عناصر البحث.

الوقوف على مدى نجاعة الأساليب المنتهجة في تنمية الموارد البشرية و مدى أهميتها داخل المؤسسة

ENIEM

5- تحديد المفاهيم الإجرائية:

التدريب:

هو النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على إكتساب المهارات و المعارف اللازمة لأداء الوظائف.

تنمية الموارد البشرية:

هو عملية توسيع القدرات البشرية والإنتفاع بها بتطوير حجم المعارف لدى الفرد و هذا يكمن في التدريب و كسب مهارات و تقنية جديدة لم يعرفها بعد في مؤسسة ENIEM.

المهارات: قدرة الفرد على التعرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب مهما كان نوعه.

المعارف: عبارة عن مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشئ أو مجموعة من الأشياء.

5- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في البحث و التعرف أكثر حول مشكلة التدريب في المؤسسة.
- كشف الجوانب السلبية للتدريب مما يؤدي إلى سوء تنمية الموارد البشرية.
- القدرة على حل مشاكل التدريب لتحقيق تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: التدريب

عناصر الفصل الثاني

تمهيد

- 1- تعاريف التدريب.
- 2- فوائد التدريب.
- 3- أهمية التدريب.
- 4- أهداف التدريب.
- 5- التدريب و تنمية العاملين.
- 6- مبادئ التدريب.
- 7- الأبعاد الأساسية للتدريب.
- 8- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- 9- نتائج عملية التدريب.
- 10- مكونات التدريب.
- 11- أنواع التدريب.
- 12- عناصر جودة التدريب.
- 13- الدوافع المختلفة للتدريب.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يمكن القول بأنّ عملية التدريب هي عملية تهدف إلى إتقان الصانع لعمله، و تكيفه مع ظروف البيئة، و ذلك عن طريق التعليم و التعلم، و التكيف لظروف العمل لا يستلزم فقط إكتساب المهارات الخاصة لهذا العمل، و لكنه يمتد أيضا ليشمل إكتساب عادات جديدة أو هجرة عادات قديمة، و مثال لذلك التّعود على الحصول إلى العمل في أوقات معروفة، و مسابرة رفاق العمل و عدم تخطي حدود إختصاصات كل عامل، إلى غير ذلك من العادات اللازمة لسير العمل دون مشاكل.

1- تعريف التدريب:

هناك عدة تعريف للتدريب اهمها:

1-1: تعريف جمال الدين محمد المرسي:

التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل (جمال الدين المرسي, 2003, ص332).

1-2: محمد عبد الغني شريت:

التدريب عملية تعليم و تعلم: تمكن الفرد من اتقان مهنته و التكيف بظروف عمله, في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن. (محمد عبد الغني شريت, 2007, ص 273).

1-3: عبد القادر طه:

هو تعليم منظم و محدد, مبرمج لاكتساب المدرب عادات و مهارات و قدرات على أداء معيّن أو رفع كفاءاته فيه. (عبد القادر طه, 2001, ص343).

1-4: محمد الصيرفي:

عملية مساعدة الافراد لإكتساب الفعالية في عملهم الحالي و المستقبلي من خلال تنمية و تطوير عاداتهم و مهاراتهم و معرفتهم و سلوكهم. (محمد الصيرفي, 2007, ص501).

1-5: نظمي شحاتة:

هو زيادة المهارات و المعرفة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. (نظمي شحاتة, 2000, ص501).

1-6: محمد حافظ الحجازي:

هو تغيير الإتجاهات النفسية و الذهنية للفرد إتجاه عمله تمهيدا لتوفير معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل. (محمد حافظ الحجازي, ب ت, ص310).

2- فوائد التدريب:

- 1-2: التدريب يقلل الوقت و التكاليف مما يجعل الشركة أكثر نجاحا .
- 2-2: التدريب يزيد من فرص الإرضاء الوظيفي و تشجيع الجهات الإيجابية نحو الوظيفة.
- 2-3: تعزيز الإدراك بأهمية العلاقة بين تحسين النوعية المستمر و بين النجاح التنظيمي.
- 2-4: الرهنة علي كيفية تحويل المنتج إلى خدمة الزبون بكلفة قليلة و أرباح مرتفعة.
- 2-5: تقوية جانب الموظفين لكي يكون ضمن خطة الإنتاج أو تحسين الخدمات و النوعية و تعزيز الإضاء الوظيفي.
- 2-6: يوضح التدريب أهداف الشركة و توقعات وظيفته الموظف بواسطة تشجيع التوجيهات الإيجابية و المعنوية المتوقعة.
- 2-7: تدريب مهارات و كفاءات الموظفين لكي يتمكنوا من تطوير إحترامهم و تبني مسؤوليات كبيرة.

2-8: يخفف من احتمالية نشوء المشاكل العملية بسبب سوء الإتصال أو بسبب الخطأ البشري.

2-9: يقلل من فرص الإصابة بالأضرار بسبب حوادث العمل. (هاشم فوزي العبادي, 2006, ص272).

3- أهمية التدريب:

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة, و يستمد نشاط التدريب أهميته من إرتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية, و لذلك فإن نشاط التدريب يلقي أهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة أدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

و يلاحظ أن أهداف التدريب ما هو إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة, و ذلك بإعتباره أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على إكتساب المهارات و المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب.

و لا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية فكما نذكر من قبل, أن الربط بين الأداء الوظيفي و الأهداف الإستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي. (مالكو لم بيل, 1997, ص ص 12,13).

4- أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة, يمكن بصفة عامة تحديد أهداف عملية التدريب كما يلي:

- تنمية قدرات و مهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل و تهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

✓ طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حاليا و علاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.

✓ طبيعة المنظمة و نشاطها و تاريخها و ثقافتها.

✓ البيئة الخارجية للمنظمة و تأثيرها على نشاط المنظمة.

✓ تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة.

و في هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة المجال

التعامل مع الزملاء و العملاء و الرؤساء و تقوية الإتصالات الشخصية الفعالة.

(عبد الرحمن العسوي, 1998, ص99).

5- التدريب و تنمية العاملين:

تهدف المنظمات إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال إحداث التوازن الذي

يحقق التجانس و التكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين, و لما كانت أهداف العاملين قد

تتفق مع أهداف المنظمة و قد تختلف عنها , فإنه من واجب الإدارة أن تسعى إلى تعظيم الإستفادة من

هذا التناقض, و بمعنى آخر فإن المنظمة يجب أن تربط بين أهدافها و أهداف العاملين بها. (باري كشوي,

2007, ص117).

حيث يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الإستفادة لكل من الفرد و المنظمة أي تتحاشي أن يخدم نشاط التدريب أحدهما دون الآخر, و يمكن القول أن برامج التدريب التي تقدمها المنظمة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

1-5: برامج التدريب التي تفيد الفرد و المنظمة: و هي أفضل أنواع برامج التدريب حيث إنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد و المنظمة معا, فمن ناحية تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المنظمة و من ناحية أخرى تنمية قدرات الفرد الشخصية.

2-5: برامج تدريب تفيد الفرد و لا تفيد المنظمة: تتضمن تلك البرامج نوعية البرامج التي يشترك فيها الفرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم صالح العمل بشكل مباشر, و من أمثلة ذلك دراسة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.

3-5: برامج تنفيذ المنظمة و لا تفيد الفرد: و تتضمن هذه البرامج نوعية البرامج التي تفرضها المنظمة دون أن يكون لديه دافع قوي للإشتراك فيها أو لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

4-5: برامج لا تحقق الإستفادة لأي من الطرفين: تتمثل هذه البرامج إنفاق بلا عائد, و هي من سواء برامج التدريب , و قد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو لإستفادة ميزانية التدريب قبل نهاية العام المالي, و في بعض الأحيان قد يكون الهدف من تلك البرامج, هو إبعاد بعض العاملين عن مكان العمل لفترة معينة.(أشرف محمد عبد الغني,2001,ص187).

6-مبادئ التدريب:

1-6: الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

6-2: المنطق:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للإحتياجات التدريبية.

6-3: الهدف:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان.

6-4: الشمولية:

حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية القيم و الإتجاهات , المعاف , المهارات.

6-5: مرونة التدريب:

يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و خاصة بما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة. (محمد المعطي عساف, 2009, ص,ص54,53).

7- الأبعاد الأساسية للتدريب:

7-1: التدريب نظام فرعي: يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية, و من هذا المنطق فإنّ عملية التدريب تعتبر نظام فرعي للنظام الكلي (المنظمة) و النظام الفرعي هو ذلك النظام الذي يتكون من أجزاء و عناصر مختلفة يختص كل منه بدور متميز و تتوقف الفعالية النهائية له في تحقيق أهداف على مدى التكامل و الترابط بين أفرادها و الترابط و عناصره و يؤدي الإعتراف بكون

التدريب نظاما فرعيا إلى الإعراف بأهمية وجود إرتباط و تكامل بين نشاط التدريب و بين الأنشطة الأخرى التي تؤدي داخل المنظمة. (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص127).

7-2: التدريب عملية مستمرة: تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المنظمات بصفة مستمرة و ذلك بملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، أي أن الحاجة إلى نشاط التدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المنظمة في حلها، إن الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب هي:

* تلافى أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل.

* الاستجابة لحاجة المنظمة إلى تعديل نظم العمل الداخلية، لمواجهة التغيرات التي يحدث في بيئة العمل الخارجية.

* التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة و الذي يؤدي إلى نقص المهارات و المعارف للعاملين داخل المنظمة.

7-3: التدريب عملية شاملة: يمكن أن يوجه نشاط التدريب إلى جميع العاملين في المنظمة، و يرجع السبب في ذلك إلى التدريب يصاحب الفرد منذ البداية إلتحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش.

7-4: التدريب طويل و قصير الأجل: إن مساهمة نشاط إدارة القوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يؤكد حقيقة أن نشاط التدريب يمكن أن يغطي إحتياجات المنظمة في الأجلين القصير و الطويل.

7-5: **واقعية التدريب:** أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كما أمكن ذلك، و أن يكون معبرا عن إحتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، و قد يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط و يرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب الواقع العلمي، و إذا كان واقعيًا فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلّمه الفرد من برامج التدريب إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب. (طارق كمال، 2007، ص ص 68، 69).

8- تحديد الإحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب، و التي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منها بشكل كبير، و تعرف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على أنها:

" مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و إحتياجات و سلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"

و تكتسب عملية تحديد الإحتياجات التدريبية أهمية خاصة عند تخطيط نشاط التدريب و ذلك لأسباب التالية:

8-1: **تحقيق أهداف التدريب:** إنّ الدقة في تحديد الإحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أهداف عملية التدريب و الذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

8-2: **زيادة دافعية العاملين** إنّ التحديد الدقيق لإحتياجات العاملين من التدريب يساعد على زيادة دافعية العمل للعامل، و غالبا ما تتوافر لدى العاملين الرغبة الصادقة في اداء الوظائف بشكل متميز،

فمهمة المنظمة في هذه الحالة هي توفير الفرصة المناسبة للعاملين لتنمية قدراتهم الوظيفية من خلال إحتياجات تدريبية حقيقية.

8-3: تقييم أداء نشاط التدريب: تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الأساس الموضوعي الذي يمكن الإعتماد عليه في تقييم نتائج عملية التدريب ، ذلك لأنّ نشاط التدريب نشاط إقتصادي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية لهذا النشاط. (عادل محمد زايد، 2004، ص ص، 297، 298).

9- نتائج عملية التدريب:

تساعد عملية تقييم نتائج عملية التدريب المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، فإنّ نشاط التدريب نشاط إقتصادي ، فإنّ المنظمة تتوقع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط و إلاّ فإنّه يصبح تنظيمي ليس له مبرر إقتصادي ، فإنّ مجالات قياس نتائج نشاط التدريب يمكن أن تتضمن ثلاث مجالات أساسية هي:

- مجال تنمية مهارات العاملين.
- مجال تنمية قدرات العاملين.
- مجال تنمية معارف العاملين.

كما لأنّ هناك العديد من المبررات التي تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح نشاط التدريب في كل مجال و من أبرزها ما يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العلمي.

- تحديد التكلفة و العائد من نشاط التدريب.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الإستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها. (بن زاهي منصور، 2004، ص 20، 23).

10- مكونات التدريب:

تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في محملها سلوك الأفراد الأدائي المطلوب، و يمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

1-10: المكون المعرفي:

يوفر هذا المكون، الاسس و النظريات و القواعد و القوانين، المرتبطة بموضوع

التدريب، مستهدفا إيقاظ و بعث القديم منها، و توفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

2-10: المكون المهاري:

إكتساب و تنمية و تطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة للكفاءة الفردية و

الانتظمية.

3-10: المكون الإتجاهي:

توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على إمتصاص الأداء و الأفكار و المعتقدات أو

تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت عليها العملية التدريبية. (عباس محمد

عوض، 2006، ص 213).

11-أنواع التدريب:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب ، أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة:

11-1: التدريب التأهيلي: يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من إستعدادات أي ما يستطيع أن

يعلمه، ثم تتحول هذه الإستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات كما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا ثم يقوم

بالتدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية، و قبل أن يتسلم وظيفته بإكتساب المهارات اللازمة.

11-2:التدريب التنموي: يسعى إلى سد الفجوة بين القديم و الجديد من خلال توفير المعارف الجديدة و

العمل على زيادة و ترقية المهارات في فترة التدريب الوجيزة ليلحق الفرد و ليستطيع أن يتعامل كل جديدة

في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية و يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف .

11-3: التدريب التحويلي: عندما تحاول المنظمة أحداث إستطراق في العمالة، قد يكون من شأنه

تحويله جزء منها من وظائف نوعية أخرى، و حتى يتم ذلك لا بد من إكتشاف إستعدادات كامنة في هؤلاء

المرغوب تحويلهم و إذا إكتشفت يصمم برامج التدريب التحويلي الذي يحتوي على فيض من المعارف

تعمل على تحويل الإستعدادات إلى قدرات ثم إكتساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء و إعطائهم

جرعة الإتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلي سلوك المطلوب.(عبد الفتاح دويدر، 2004،

ص203).

12- عناصر جودة التدريب:**12-1: أهمية التكامل:**

بين التدريب و باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.

12-2: تكامل عملية التدريب:

في ذاتها و النظر إلى التدريب بإعتباره نظاما متكاملًا.

12-3: تكامل و إندماج أطراف عملية التدريب:

ليشكلوا فريق عمل متكامل و متفاهم.

12-4: إنطلاق التدريب:

من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف و فعالية التدريب و بين إستراتيجيات المنظمة و

أهدافها.

12-5: أهمية إستخدام التدريب:

بمثابة الحضانة لتفجير طاقات و إمكانات الفرد مع إتاحة الرص له لإستثمارها

في الأداء من خلال التمكين.

12-6: أهمية تطوير تقنيات التدريب:

لترفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات و الإتصالات.

12-7: الترابط:

هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة و هو أيضا الشرط الرئيسي لفاعلية التدريب بما يتماشى و الإتجاه

الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم إدارة العمليات و التحول نحو نظم و أساليب التفكير المنظومي. (صلاح

الدين عبد الباقي، 2003، ص 221، 222).

13- الدوافع المختلفة للتدريب:

هناك حقيقة ثابتة و هي أن كل شخص يمكنه التعلم إذا كانت هذه رغبته أي أنه يجب أن يكون له دافع يحفزه على تعلم مهارة معينة أو حرفة معينة و من بين هذه الدوافع ما يلي:

1-13: معرفة العامل على مدى تقدمه في العمل:

من الأمور الهامة أثناء عملية التعلم أن يعرف نتائجه في التدريب أولاً بأول، و ذلك لكي يعدل من نشاطه سواء بالزيادة أو النقصان بحيث يكون أقرب ما يكون إلى إصابة الهدف.

2-13: تطبيق قانون الثواب و العقاب:

من المعروف أن الإثابة تؤدي إلى إستمرار الشخص في أداء عمله بنفس الإلتقان و الجودة، أما العقاب يجعل الشخص حذرا.

3-13: المنافسة:

يلجأ الكثير من الشركات إلى إثارة روح التنافس بين العمال، و يتم ذلك عن طريق إعطاء العمال المجدين حوادث نقدية أو جوائز تقديرية. (سهيلة محمد عباس و آخرون، 1999، ص 139).

خلاصة:

إنّهُ عن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أنّ متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدّة كالإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة و كذلك بسهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر و من حضارة إلى أخرى، و أنّ التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم و مسؤولياتهم و واجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، و تصنيف معلومات متنوعة، و يعطي مهارات و قدرات و يؤثر على الإتجاهات و يعدل الأفكار و تغيير السلوك يطور العلاقات و الأساليب.

الفصل الثالث:

تقييم الموارد البشرية

عناصر الفصل الثالث:

تمهيد

- 1- مفهوم التنمية.
- 2- مفهوم الموارد البشرية.
- 3- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 4- نشأة إدارة الموارد البشرية.
- 5- مراحل تطور الموارد البشرية.
- 6- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 7- إهداف إدارة الموارد البشرية.
- 8- أسباب ظهور الموارد البشرية.
- 9- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- 10- التحديات التي تواجهها إدارة تسيير الموارد البشرية.

تمهيد:

يتم تحقيق أهداف الموارد بوجود الموارد البشرية، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج من دون مساندة القوى العاملة.

و بصفة عامة إتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدريرون و تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التشكيل القيادة و الرقابة.

1- مفهوم التنمية:

اختلفت آراء العلماء في تحديد مفهوم التنمية و من بين هذه المفاهيم نجد:

تعريف دولي سيزر: هو مصطلح قيم يهدف لتنمية قدرات الإنسان بتوفير الحاجات الاساسية مثل

الطعم و الملابس و المسكن، حيث يعتقد انذ معظم مشاكل البشرية تتبع من تلك المسائل .

(حلمي شحاتة محمد يوسف، 2007، ص 20).

و من هذا التعريف نستنتج أن التنمية هي ضمان حاجات الأساسية للفرد.

فالمعنى المتكامل للتنمية تعني القدرة المتجددة في بناء و تطوير النظم و المهارات الإدارية لمواجهة

مقتضيات عمليات التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية لهذا فإن الجهود المبذولة في التنمية تعني

أن تجمع في منهج متكامل العناصر الأساسية، و التي تعين في تحقيق فعالية المؤسسات و الكليات

الإدارية. (حسن البشير الطيب، 1983، ص80).

2- مفهوم الموارد البشرية:**2-1: تعريف حسن إبراهيم بلوط:**

هي مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف، و سياسات ز إنجاز الأعمال التي تقوم بها

المؤسسات.

و تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي كالتالي:

- الموارد الإحترافية Humain ressurces profesionals
- الموارد القيادية top management
- الموارد الإشرافية Line management

Other organisation ressurces

• باقي الموارد العالمية

unions

• الإتجاهات العالمية

(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص17).

2-2: تعريف بابا عبد القادر:

أنها أهم العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف في المؤسسة بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الإهتمام بتلك الموارد و الإستثمار في مهاراتها، حتى تكون قادر على تحقيق أهداف المنظمات بفعالية من اجل مواكبة المتغيرات العالمية و على رأسها العولمة .(بابا عبد القادر، 2005، ص23).

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي:

وظيفة متميزة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة و الولاء، و القدرة على الإبداع و الابتكار و التجديد.

فعلية فإن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الإهتمام بالفرد و القيام بالفاعليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، و إستخدامه إستخداما أمثل، و الحفاظ عليه و تطويره بما يحقق أهداف المنشأة و بالتالي يضمن لها البقاء و النجاح في بيئة الأعمال .(كمال محمد علي، 1984، ص29).

4- نشأة إدارة الموارد البشرية:

تشهد آثار و كتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في المجال الأعمال و ربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينما و بين الممارسات المعمول بها حاليا.

و لقد لعبت إدارة الموارد البشرية و ما زالت أدوار عدة في حياة المؤسسات إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورات مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات و نمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة و في مقدمتها،العلوم الإدارية، و بالرغم من أن زمان و مكان إنطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية 1800 م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، و أصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنجلترا و فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من الدول. (صلاح الدين عبد الباقي، 2008، ص17).

5- مراحل تطور الموارد البشرية:

إهتمت المنظمات على مدى التاريخ بالموارد البشرية و جاء سبب هذا الإهتمام من جراء أن توفير الموارد البشرية و إستخدامها إستخداما أمثل يعتبر أمرا ضروريا و أساسا لكل منظمة و في ما يلي:

5-1: مرحلة العبودية:

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية بالإدارة، و كان كل نوع يتفق مع المستلزمات الإجتماعية و الإقتصادية في تلك الفترة، فالمتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد التي تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. (محمد عاطف غيث، 1979، ص19).

و قد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في المجتمع سيوده إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فإهتماماتها تصبح مشابهة لإهتمامها بشراء أيّ شيء مادي آخر. (bussenault chantal. 1999.p41).

5-2: مرحلة الطوائف و الصناعات المنزلية:

جاءت الصناعات المنزلية و مرحلة نظام الطوائف، و كان هناك تبدا محسوسا و هاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه و لا سيما في نظام الطوائف حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين العبيد "الأفراد حاليا" و أصحاب الحرف من المدن يملك كل منهم أدواته و رأسماله و يتولى إدارة العمل بنفسه، و الطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستهم في منظمة معينة، و نجد في الطائفة الواحدة هناك الأستاذ و المدرب و اللأجير و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل. (علي شريف، منال كردي، 2004، ص31).

3-5: مرحلة الثورة الصناعية:

جاءت الثورة الصناعية انتزاعاً مع ثورات عديدة المجالات الثقافية و العلمية و السياسية، التي تمتد إلى القرن السابع عشر و الثامن عشر التي تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بشكل عام و العنصر البشري خلال مدة العمل بشكل خاص، لقد ركز كتاب rebertwen في عام 1771م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بناءه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في إسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنعو كان لكتاب aden smith في عام 1776م المعون ثروة الشعوب و من بعده كتاب charle babage في 1832م إقتصادية الآلة و التصنيع، كتاب aredeu في عام 1835م المعون فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. (رشيد مارن، 2001، ص5).

4-5: مرحلة الإدارة العلمية:

يعد تايلور الأب الحقيقي و القوة الدافعة إتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ركز على التعاون بين الإدارة و العاملين و يعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) و تحديد أفضل الأساليب في الإدارة و الإختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب في الأعمال و مؤهلاتهم و وضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين يمكن أن يعود إلى زيادة الإنتاجية و زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

*إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل و هي: دراسة الوقت و الحركة تحديد

الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله و ضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب. (سويبي عبد الوهاب، 2004 ص31).

5-5: مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد إنتهاء الحرب قامت إدارات الموارد البشرية بالإستفادة من إنضاج أدوات علمية (للقياس و الإختيار و التقييم) ، و تكفيها لأغراض عملها بحيث أصبح تطويرو إستخدام أدوات قياس القدرات و المؤهلات و الخصائص و أدوات تحديد الخصائص النفسية و السلوكية لبعض الوظائف، أصبح هذا جزءا مهما من وسائل عمل أية إدارة ناصحة و متطورة للموارد البشرية. (مرجع سابق، ص35).

5-6: حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العاقات الإنسانية من خلال البحوث العملية و الدراسات التي أجراها كل من التون مايو و فررتزروت لزبيركر من جامعة هارفرد في مصانع هوثورن خلال الفترة (1923-1930) و التي إستهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج المرتفع الأثر الكبير في تحويل إهتمام الممارسين و الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان بإعتباره آلة يجب تحديد حركته و أسلوب عمله و تقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفر المادية له لكي يصبح أدؤه بالمستوى المطلوب، فقد توصل الباحثون إلى بعض النتائج حول العلاقة بين بعض العوامل المدروسة و الإنتاجية، ففي تجربة الإضاءة مثلا لوحظ أن زيادة الإضاءة تؤدي أول وهلة إلى زيادة الإنتاجية، و لكن تخفيض الإضاءة لم يؤدي ذلك إلى إنخفاض الإنتاجية بل بقيت على إرتفاعها و هكذا

بالنسبة للعوامل الأخرى التي تم إختيار علاقتها بالإنتاجية كالتهدية و فترات الراحة. (سهيلة محمد عباس، علي ، 1999، ص28).

5-7: مرحلة إدارة الموارد البشرية:

ينتهي القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل:

5-7-1: أثر نظرية أو مدرسة النظم: كانت السيمة و النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان و لحد الستينيات بتنمية الوظائف أو الأفراد أو شؤون العاملين.....إلخ.

للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين و معالجة القضايا بالإستخدام ساهمت مدرسة النظم بتحويل النظرة إلى العاملين و معاملتهم كمورد و ليس مجرد مستخدمين و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة، لذلك أخذت المنظمات أولوية بقضايا الصيانة و التطور و تغيرت تنمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية.

5-7-2: أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة: أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيره جهدا ووقتا طويلا، و تجد المنظمات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم يضمنها منح إمتيازات و اللجوء إلى عقود تقلل من إحتتمالات الترك كل ذلك أكد لها أهمية الفرد كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره و الحفاظ عليه كما أسهمت في

توفير صيغ العمل جديدة منها العمل عن بعد أو يمكن تسميته الإنتقال حاسوبيا، الذي يعني بأن الفرد يعمل في داره و يتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا عن الحضور إلى مبني مكتبة للعمل فيه، و بدأ هذا الإتجاه كمحاولة الإستجابة لحاجات بعض العاملين كالأمهات الراغبات بالإحتفاظ يعملهن و البقاء في بيوتهن لرعاية الأطفال ثم توسع و أصبح صيغة شائعة ثم تطور لتقام منظمات نسميها منظمات إفتراضية تستعين بعاملين من مدن بل حول مختلفة من دون الحاجة بالإنتقال إلى موقع العمل و ما يتطلب تغيير جذري في التعامل مع العاملين.

3-7-5: التغيرات في خصائص و تركيبته القوى العاملة: أدت التغيرات التكنولوجية اعلاه، و كذلك التغيرات الإقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبية القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا و من أهمها:

- إرتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية و الذين غالبا ما يتم إستخدامهم على أساس وقت العمل ، فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم على أساس كمية العمل المنجز، فتدفع لهم أجور عن هذا الأداء و غالبا ما يتم إستخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير.
- إرتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة، و يتم إستخدام هؤلاء إعتياديا بعقود إستخدام طويلة الأجل، و قد تحدد أجورهم على أساس سنوى مع مكافآت و مزايا إضافية متنوعة و قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون بها.

- توسيع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأهم. (luc charon.2001,p 4 ;5).

6- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- ✓ لا توجد مؤسسة بدون إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ ضغ الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي و العشرين، في إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزه عن باقي هذه الأصول أنّها أصول مفكّرة، هذا بإفتراض أنّ الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين و مرؤوسين) فتشجعهم و تدفعهم للإجتهد و الإبتكار و تهيئ مناخا ينمّي ذلك و ينشطه.

فمهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و حدّدت أهدافا طموحة للإنتاج و التسويق و التمويل و أخرى للتميز على المنافسين.

فإنّ كل هذا لن ينسى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، و تجدر الإشارة إلى أنّه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد البشرية تتزايد قيمتها و إنتاجيتها بالخبرات المتكاملة، و بالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمة و أهميته حسين الإفادة منه من ناحية اخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة

الموارد البشرية و غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج و التسويق المالية و البحوث و التطوير، كل بإحتياجاته من الإعداد و التخصصات المتناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة و مع أعباء العمل بكل إدارة و جداول التنفيذ. (مصطفى، 2003، ص 20).

7- أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة و الفعالية:

7-1: المشاركة: و تتمثل فيما يلي:

- إستقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الإنضمام إلى المنظمة.
- الإحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار.
- إستقرار اليد العاملة في المنظمة.

7-2: الفعالية: و هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعدة

عوامل منها:

- تطوير قدراتهم و مهاراتهم.
- مدهم مهارات جديدة و الموارد الكفيلة لتحقيق ذلك .
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه. (الصغير نسخة إلكترونية).

8- أسباب ظهور الموارد البشرية:

إن وجود إدارة خاصة للموارد البشرية جاء متأخرا بالمقارنة بالإدارات الأخرى للمنظمة، لكن هذا الوضع لم يستمر نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:

- ❖ النقص الكبير الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى في اليد العاملة.
 - ❖ الرغبة في ضرورة وصول الإنتاج إلى ذروته.
 - ❖ إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور و أساليب المعاملة وتعاليم الإدارة العلمية التي خلق مواقف و صعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغيابات ، الإضطرابات و
- (الإتلاف.(الهيبي عبد الرحيم، 2003، ص13)

9- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التيإدارة الأفراد و التي تختلف من منشأة لأخرى و منها :

9-1:تخطيط الموارد البشرية:

تشكل مهمة التخطيط لقوى العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة الشؤون الأفراد حيث يهدف إلى القيام بعملية التنبؤ و تحديد الإحتياجات من قوة العمل و تحديد مصادره و كيفية الحصول عليها و تنميتها.

9-1-1: مفهوم التخطيط:

هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالإحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

9-1-2: متطلبات التخطيط:

إنّ التخطيط للقوى العاملة يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على:

- معرفة القوى العاملة الداخلية و كذلك كيفية العمل على تنميتها و تطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية ذات كفاءة و فعالية.
- الحصول على قوة عمل فعلية حالية و مستقبلية ذات تكاليف معقولة، و الإعتماد على هذه الإستراتيجية المنظمة على إستخدام المنهجية العلمية لدراسة المؤسسة و تحليلها تحليلا علميا.
- إمداد المنظمة بتحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلا و كذلك إعادة توزيع الموارد الحالية للتخلص من الأفراد الزائدة أو إعادة تأهيلها و توزيعها من جديد.

و من أهم متطلبات التخطيط للموارد البشرية ما يلي:

- الموارد المالية للمنظمة و وضعها الحالي و تأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين التنظيمي و البشري.
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوى العاملة يتأثر دائما بالتنظيم و التشريعات و كذلك سياسات الهجرة و ما يترتب عنها من هجرة العمالة الجيدة.

9-1-3: أهمية تخطيط الموارد البشرية: و تكمن فيما يلي:

- التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في إتخاذ التدابير اللازمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين و النقل، الترقية، و التدريب.

- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا و بشكل مسبق كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين، التدريب، و التطوير.....الخ.

9-2: إكتساب الموارد البشرية:

قبل القيام بعملية الإختيار من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف بعملية الإختيار، و يقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه، و بالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى يلجأ إليها عند الحاجة و تصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصدرين هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

9-2-1: المصادر الداخلية: و تتكون من:

- الأفراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة و أولئك الذين يعملون فيها بعض الوقت، أو من لهم صلة مباشرة بها.

- العمال الذين تم ترقيبتهم في مناصبهم و هؤلاء العمال تتوفر فيهم متطلبات العمل و المؤهلات الشخصية التي ترشحهم لشغل هذه الوظائف.

إذا المصادر الداخلية لعملية إختيار العاملين هم الأفراد الذين تمت ترقيبتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة أي العمال الحاليين و الذين تتوفر فيهم خصائص و مؤهلات تسمح لهم بشغل هذه الوظائف.

9-2-2: المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات و أفكار و آراء جديدة تختلف عن الأفكار ووجهات النظر السائدة و بذلك تضمن التجديد و الإبتكار و تتكون المصادر الخارجية من:

- الاعلان في الصحف و المجالات.
- وكالات الإستخدام العامة و الخاصة.
- توصيات من موظفي المنشأ.
- النقابات العمالية.
- المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات.
- الطلبات الشخصية و العرضية.

9-2-2-1: الإعلان:

يعتبر الإعلان مصدرا هاما من مصادر التوظيف، و أكثر السبل شيوعا لإجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات، فتلجأ المؤسسة ألى الإعلان عن وظائفها الشاغرة و التي لا يمكن شغلها من المصادر الداخلية و يمكن الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد لكي يكون معدل الإختيار موقفا، و يتضمن الشروط و المواصفات الواجب توافرها في المتقدمين للعمل بوضوح، لكي تضمن التماثل في نوعية الأفراد المتقدمين للوظائف المعلن عنها و الإعلانات الخاصة بالعمل لها أماكن معروفة في الصحف و المجالات و قد تكون بوسائل الإعلان أخرى مثل الراديو، و التلفزيون.....الخ.(جميل أحمد توفيق،1986،ص508)

9-2-2-2: الإختيار و التعيين:

غاية هذه الوظيفة البحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الإختيار و المقابلات الشخصية و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

9-2-2-3: تصميم هيكل الأجور:

و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها و تحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم و الهيئات المختلفة للوظائف المختلفة. (عمر وصفي عقيلي، 1997 ص 39).

9-3: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

9-3-1: العلاقة مع النقابات: و هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) و التطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي، نزاعات العمل و الفصل من الخدمة.

9-3-2: أمن و سلامة العاملين: هي القيام بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين و الأمن و الصحة الإلتجاهات النفسية السليمة لهم.

9-3-3: ساعات وجداول العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة و وضع نظام يتكفل بكفاءة العامل. (عبد الرزاق بن حبيب، 2002 ص41).

10-التحديات التي تواجهها إدارة تسيير الموارد البشرية:

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت و ما زالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، و هذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في معظم الدول على إختلافها، الأمر الذي حد بإرادة الموارد البشرية إتباع عدة إستراتيجيات و سياسات مختلف لتواكب تلك المتغيرات و نذكر منها:

10-1: تحديات سوق العمل:

إنّ تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة ما فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة و الإختراع و التنوع، و غالبا ما نفضل هذه المعايير ما بين الرابحين و الخاسرين في عالم المنافسة اليومي. (عبد الحميد بوطه، 2001، ص71).

10-2: تحديات العولمة التنافسية للأفراد:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف الثقافات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرزاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و إختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين.

و نستطيع القول أن تحديات العولمة تكمن فيما يلي:

- إنفتاح المنظمات على بعضها بعض، أي إختلاف الثقافات و الجنسيات، و يميل قطاع الأعمال إلى التوسيع من حيث العدد و الحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافية من حيث الحجم و الإمكانيات و لهذا لن يتمكن من البقاء إلا من يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة.

- بالإضافة إلى العولمة تتوسع إعتقاد الحكومات لسياسة الخصوصية لتحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص و غالبا ما يرافق ذلك سياسة تحرير الإقتصاد و إزالة للقيود و هذا بترك الأعمال الصغيرة و الكبيرة تنافس. (محمد علي عارف جعلوك، 2001 ، ص27).

10-3: تحديات إدارة التغيير:

إن التكنولوجيا و العولمة قوتان تفودان التغيير في المنظمات و إدارة الموارد البشرية و هناك أنواع عديدة من التغيير فإن البرامج التي تركز على الجودة الشاملة، و التحسين المستمر و التقليل من الكلف و عملية إعادة الهندسة و الموارد الخارجية كلها أمثلة لوسائل التي تستخدمها المنظمات لتتقيد الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق نجاح سريع و بعض هذه التغييرات قد يصدر عنها ردود أفعال معاكسة تنتج عندما تؤثر القوى الخارجية على أداء المنظمة و بعض التغييرات تحضيرية و متعلقة بالمدراء للإستفادة من فرص الأهداف و خصوصا بالصناعات التي تمتاز بالتغيير السريع. (نفس المرجع السابق، ص79).

خلاصة :

من خلال ما تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك

لأنها تضطلع وظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل

البقاء و الديمومة في النشاط و النجاح.

الجانب التطبيقي

القفل الرابع: التجارب المتعمقة للبحث

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث :

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2 - الدراسة الأساسية

2-1- منهج الدراسة

2-2- مكان وزمان إجراء البحث

2-3- عينة البحث

2-4- أدوات جمع البيانات

2-5- صدق و ثبات أداة البحث

2-6- أدوات المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعدما تطرّقنا في الجانب النظري إلى تحديد إشكالية البحث و فرضية البحث وأسباب اختيار الموضوع واستعراض أهم المفاهيم الأساسية للموضوع، ولأهم الجوانب التي لها علاقة بالموضوع (التدريب، تنمية الموارد البشرية) سنتطرّق في هذا الفصل إلى المنهجية للبحث في جانبه الميداني وذلك بداية بالدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية منهج البحث مكان وزمان إجراء البحث، عينة البحث الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية.

التذكير بالفرضيات:

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية لدى عمال ENIEM .

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز الإحتياجات الوظيفية لدى عمال ENIEM .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المهارات لدى عمال ENIEM .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المعارف لدى عمال ENIEM .

2- الدراسة الإستطلاعية:

إن كل ميدان في العلوم الإنسانية يستلزم القيام بدراسة استطلاعية و هي الخطوة الأولى في البحث، حيث تهدف إلى الخروج ببعض الملاحظات التي يجب مراعاتها في الدراسة الميدانية بحيث أجرينا هذه الدراسة على عينة تتكوّن من 30 عمال من مصلحة المستخدمين و تضمن هذه الدراسة ملاحظات مع المسؤولة عن إدارة المواد البشرية و مقابلات مع المشرفين و أيضاً العمال الذين يفترض أن تكون لديهم معلومات هامة ذات صلة بموضوع دراستنا، و ذلك وفرنا أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تفيدنا في البحث حتى تمكّنا من بناء الاستبيان في الصورة النهائية، و للتحقيق من صدق و ثبات الاستبيان، قمنا بعرضه للأستاذ المشرف علينا، حيث وجد أن بنود الاستبيان واضحة و لا تشكل صعوبة أو أي عائق من حيث الفهم أما بالنسبة للثبات، فقمنا بحساب معامل الثبات لبرسون ووجدناه يساوي 0.74 و بالتالي فهي قيمة عالية يمكن اعتمادها في الدراسة الاساسية.

3- الدراسة الأساسية:

بعدما قمنا بالدراسة الاستطلاعية و حساب ثبات الاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة البحث التي قدر عددها 100 عامل و اتبعنا عدة اجراءات كما هي موضحة أدناه.

3. 1 منهج الدراسة:

تختلف مناهج الدراسة باختلاف الموضوع و مشكلة البحث اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره: "الطريقة المنظمة، لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها والعلاقات التي تتصل بها، و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها" (محمد، شفيق، 1985، ص84) و عليه فإن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم في جمع الحقائق و المعلومات و وصفها و تحليلها وتسييرها للوصول إلى تعليمات مقبولة (أحمد بدر، 1982، ص234)

2.3 مكان و زمان إجراء البحث:**1.2.3 مكان إجراء البحث:**

لقد قمنا بإجراء بحثنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي تقع في المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي التابعة لبلدية تيزي راشد و المتواجد على بعد 10 كلم شرقا من مقر ولاية تيزي-وزو، و يتربع المركب على مساحة تقدر ب 5,5 هكتار و هي شركة عملاقة لإنتاج و صناعة و تسويق الأدوات الكهرومنزلية بالجزائر، تملك قدرات إنتاجية هامة و خبرة أكثر من 30 سنة من التصنيع والتطوير في مختلف فروع الكهرومنزلية مثل: تصنيع مواد التبريد (ثلاجات، تبريد....)، أجهزة الطبخ، التكييف، فرع الصحة.

2.2.3 زمان إجراء البحث:

بدأت دراستنا من 17 أبريل 2016 إلى 02 جوان 2016 .

3.3 - عينة البحث:

يعني اختيار جزء من المجتمع الأصلي للدراسة تمثل الظاهرة المدروسة لأنه يستحيل دراسة المجتمع الأصلي لقلّة الوقت و كثرة التكاليف لذا قمنا باختيار 100 عامل بطريقة عرضية أي أننا طبقنا الاستبيان على الأفراد الذين قبلوا الإجابة على أداة البحث.

3-3-1: خصائص عينة البحث:

- الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
76%	76	ذكور
24%	24	إناث
100 %	100	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية، الجدول رقم (01) يبيّن أن الأغلبية الساحقة من العينة تمثل فئة

الذكور، حيث يقدر عددهم (76) بنسبة 76% بحيث أغلبهم يعملون داخل الورشات.

أما بالنسبة للإناث فيقدر عددهم (24) و يمثل نسبة 24 % و هي فئة قليلة مقارنة مع نسبة الذكور.

- الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
9%	9	إبتدائي
29%	29	متوسط
37%	37	ثانوي
25%	25	جامعي
100%	100	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية لجدول رقم (02) التي تبين توزيع العينة ككل حسب المستوى التعليمي يظهر لنا أن الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي يقدر عددهم (37) التي تقدر نسبتهم بـ 37% ثم تليها فئة الافراد ذوي مستوى متوسط الذي يقدر عددهم بـ (29) التي تقدر نسبتهم بـ 29% من المجموع الكلي للعينة ويليهما الافراد الذين يملكون مستوى جامعي حيث يقدر عددهم بـ (25) بتمثيل نسبي يقدر بـ 25% وفي الأخير يليها الافراد الذين يملكون مستوى ابتدائي حيث يقدر عددهم بـ (9) بنسبة 9% ، و هذا حسب نوع العمل داخل الورشات فهناك من جهة أعمال تتطلب جهد و قدرات بدنية، ويقضة وسرعة أكثر من الذهنية بمعنى تتماشى مع نوع ذلك العمل. و من جهة أخرى نجد أعمال تحتاج إلى خبرة و مستوى تعليمي عال.

- الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
49%	49	متزوج
49%	49	أعزب
00%	00	أرمل
02%	02	مطلق
100%	100	المجموع

يتضح لنا من هذا الجدول رقم (03) أن الأفراد المتزوجين يقدر عددهم (49) عاملاً حيث يمثلون 49% من العينة ككل، أما فيما يخص فئة العزّاب أو غير المتزوجين فقدّر عددهم (49) فرداً و تقدّر نسبتهم ب 49% و فيما يتعلّق بالمطلقين فقدّر عددهم ب (2) فرداً و تقدّر نسبتهم ب 2% أما فيما يخص فئة الارامل فنجد أنه لا يوجد أي فرد أرمل من العينة ككل و هذا راجع إلى أهميّة الأسرة لدى هؤلاء العمال. أما غير المتزوجين فهو مرتبط برغبة المؤسسة في التجديد وإعطائهم فرصة للعمل واكتساب الخبرة.

- الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
50%	50	[37-27]
35%	35	[48-38]
15%	15	[من 48 فأكثر.
100%	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية [37 - 27] بحيث بلغ عددهم (50) بنسبة مقدارها (50%)، تلتها الفئة العمرية من [48 - 38] حيث بلغ عددهم 35 و بنسبة 35% .

أما النسبة الأدنى فكانت لنوي الأعمار من 48 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 15 أفراد نسبة تقدر 15% من مجمل عينة الدراسة.

- الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
74%	74	أقل من 10 سنوات
24%	24	من 10 إلى أقل من 20 سنة
2%	2	من 20 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإقدمية المهنية في مؤسسة ENIEM يتجلى لنا أن 74 فرداً من أفراد عينة الدراسة لديهم إقدمية مهنية تتراوح ما بين أقل من 10 سنوات، حيث يمثلون نسبة 74 % من مجموع الأفراد. أما بالنسبة للفئة التي تتراوح الإقدمية فيها بين 10 إلى أقل من 20 سنة فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذه الفئة ب (24) عاملاً وذلك بنسبة 24 % بينما نجد فردين من أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون نسبة 2 % لديهم إقدمية تتراوح من 20 سنة فأكثر، فهذا راجع إلى التجديد في التوظيف.

4- أدوات جمع البيانات:

لقد تم استعمال تقنيتين لجمع البيانات، المقابلة و هذا نظراً للمستوى الدراسي للعمال، فالمقابلة تعد وسيلة مباشرة لجمع المعلومات و كانت مقابلتنا مع عمال الوحدة الذين أفادون بمعلومات مهمة عن ظروف العمل في الوحدة، و عن سيرورة العمل التي سمحت لنا بالتعبير عن أشغالهم و إتجاهاتهم نحو الوحدة و العمل.

و الاستبيان الذي يقصد به توجيه مجموعة من الأسئلة المكتوبة لأفراد العينة المختارة بغرض التعرف على آرائهم حول موضوع أو ظاهرة معينة (تركي رابح، 1984، ص12).

كما تعتبر أداة للتأكد على علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية، ويعرف الاستبيان بأنه استمارة تحتوي على مجموعة من الاسئلة تدور حول موضوع الدراسة يجب عنها "موافق بشدة"، "أوافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة" بوضع علامة (X) أمام الإجابة و يصلح للكشف عن الميول المهنية و الثقافية والمعتقدات أو عن سمات اجتماعية أو الكشف عن سمات شاذة لدى المفحوص (عباس محمود عوض، 1989 ص 86)

ويتكون ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي معلومات خاصة بالعمال (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الاقدمية)

أما القسم الثاني: فيحتوي على مجموعة من البنود عن التدريب، و التي يبلغ 30 سؤالاً و أربع تقديرات: أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

و لقد إعتدنا في بناء إستبياننا على الإستنباط من إستبيان الباحث..... و الذي قام بتطبيقه على عينة عددها.....لدراسة.....سنة.....

و فيما يخص التنقيط تم إتباع طريقة التدرج التجميعي للباحث "ليكارت" "LIKERT" حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الجدول رقم (6): يوضح درجات مقياس "ليكارت"

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق يشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما القسم الثالث: الخاص بتنمية الموارد البشرية و يحتوي على 25 سؤالاً و خمس تقديرات:

أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

و لقد إعتدنا في بناء بنود هذا الإستبيان على الإستنباط من الباحث.....المطبق على عينة

عددها.....لدراسة.....سنة.....

و فيما يخص التتقيط قمنا بإتباع طريقة التدرج التجميعي للباحث "ليكارت" حيث يتكون هذا السلم

من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الجدول رقم (7): يوضح درجات مقياس " ليكارت":

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5- صدق و ثبات الإستبيانات:

5-1: صدق و ثبات خاص بالتدريب:

• الصدق الظاهري:

لقد قمنا بقياس الصدق الظاهري للإستبيان بجامعة مولود معمري قسم علم النفس و ذلك

بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المختصين في الميدان، و هم أساتذة قسم علم النفس قدر

عددهم بخمسة أساتذة.

و بعد إطلاعهم على الإستبيان، قمنا بإسترجاعه و إعادة النظر و بعض الأسئلة الغامضة

لإستعبابها من طرف القارئ، كما قمنا بضبط و تقنين بعض بنود الإستبيان التي يراها الأساتذة

غير مضبوطة و غير مقننة.

- ثبات إستبيان التدريب:

يعني ثبات الإستبيان أي نتحصل على نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و لقد قمنا بالتحقيق من ثبات الإستبيان من خلال طريقة "الفاكرونباخ" و النتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول رقم(8):

عدد البنود	N	ألفا كرونباخ
30	30	0.79

تبين من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في بنود الإستبيان كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الإستبيان كانت عالية و هذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع و بذلك تكون قد تأكدنا من ثبات الإستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة على صحته و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة. البحث و إختبار فرضياته .

5-2: صدق و ثبات إستبيان تنمية الموارد البشرية:

- الصدق الظاهري:

لقد قمنا بقياس الصدق الظاهري للإستبيان بجامعة مولود معمري قسم علم النفس و ذلك بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المختصين في الميدان، و هم اساتذة قسم علم النفس قدر عددهم بخمسة أساتذة.

و بعد إطلاعهم على، الإستبيان قمنا بإسترجاعه و إعادة النظر في بعض الأسئلة الغامضة لإستعابها من طرف القارئ، كما قمنا بضبط و تقنين بعض بنود الإستبيان التي يراها الأساتذة غير مضبوطة و غير مقننة.

- ثبات إستبيان تنمية الموارد البشرية:
- يعني ثبات الإستبيان أي نتحصل على نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و لقد قمنا بالتحقيق من ثبات الإستبيان من خلال طريقة (ألفا كرونباخ) و النتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول رقم(9):

عدد البنود	N	ألفا كرونباخ
25	30	0.80

تبين من خلال الجدول رقم(9): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في بنود الإستبيان كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الإستبيان كانت عالية و هذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع و بذلك تكون قد تأكدنا من ثبات الإستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة على صحته و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

6- أدوات المعالجة الإحصائية:

بعد إسترجاع الإستبيانات و تفرغها استخدمنا في هذا الموضوع لتحليل نتائج الاستبيان فقمنا ب spss و معامل برسون فجمعنا كل من بنود التدريب و كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية فتوصل إلى جداول التي تبين وجود علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

خلاصة:

إن دراستنا لهذا الفصل مكنتنا من التعرف على المنهجية المتبعة لدراسة موضوع بحثنا. بحيث يعتبر هذا الفصل ممهد و مكمل للفصل الخاص بعرض ومناقشة النتائج، بحيث مكنا من التعرف على الخطوات التي يجب اتباعها لدراسة موضوع بحثنا في الجانب التطبيقي واستثمار المعلومات النظرية و محاولة تطبيقها وقياسها

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل وصف جميع الخطوات التي تم إتباعها في الجانب التطبيقي، و التي وصلنا من خلاله إلى نتائج تمكننا من التأكد من صحة الفرضيات التي صغناها في بداية البحث.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1 عرض النتائج

2 مناقشة النتائج

3 الاستنتاج العام

الخلاصة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق الإستبيان و ذلك تبعا لتسلسل المحاور، و ذلك بإستخدام الطرق الإحصائية المستخدمة و المتمثلة في معامل بيرسون و SPSS.

1- عرض نتائج الدراسة:

1-1: عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب و تعزيز إحتياجات الوظيفة لدى عمال ENIEM، و للإجابة على هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط "بيرسون" و الجدول يلخص النتائج المتحصلة عليها:

الجدول رقم (10): يمثل الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز إحتياجاته الوظيفية:

العلاقة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة (&)	الدلالة الإحصائية (p)	الحكم
التدريب و تعزيز الإحتياجات	0.231	0.05	0.021	دالة

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة بيرسون تساوي 0.231 و هي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية (p) تساوي 0.021 أصغر من مستوى الدلالة & تساوي 0.05 و بالتالي الفرضية تحققت أي توجد علاقة بين التدريب و تعزيز الإحتياجات لدى عمال ENIEM.

1-2: عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب و تعزيز المهارات لدى عمال ENIEM، و للإجابة على هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط "برسون" و الجدول يلخص النتائج المتحصلة عليها.

الجدول رقم (11) يمثل الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المهارات:

العلاقة	معامل الإرتباط برسون	مستوى الدلالة (&)	الدالة الإحصائية (P)	الحكم
التدريب و تعزيز المهارات	0.228	0.05	0.23	دالة

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة برسون تساوي 0.228 و هي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة الإحصائية (P) تساوي 0.023 أصغر من مستوى الدلالة & يساوي 0.05 و بالتالي الفرضية تحققت أي توجد علاقة بين التدريب و تعزيز المهارات لدى عمال ENIEM.

1-3: عرض نتائج الفرضية الثالثة:

ينص الفرضية على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب و تعزيز المعارف لدى عمال ENIEM، و للإجابة على هذه الفرضية تم إستخدام معامل "برسون" و الجدول رقم (12) يلخص النتائج المتحصلة عليها.

الجدول رقم (12): يمثل الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز المعارف:

العلاقة	معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة (&)	الدلالة الإحصائية (P)	الحكم
التدريب و تعزيز المعارف	0.326	0.05	0.001	دالة

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة برسون تساوي 0.236 و هي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P) تساوي 0.001 أصغر من مستوى الدلالة & تساوي 0.05 و بالتالي الفرضية تحققت أي توجد علاقة بين التدريب و تعزيز المعارف لدى عمال مؤسسة ENIEM.

1-4: عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية لدى عمال ENIEM، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط "برسون" و الجدول رقم (13) يلخص النتائج المتحصلة عليها.

الجدول رقم (13): يمثل الفرضية العامة: توجد علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

العلاقة	معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة (&)	الدالة الإحصائية (p)	الحكم
التدريب و تنمية الموارد البشرية	0.332	0.05	0.001	دالة

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة برسون تساوي 0.332 و هي دالة إحصائية لان قيمة الدلالة

الإحصائية (P) تساوي 0.001 أصغر من مستوى الدلالة & تساوي 0.05 و بالتالي الفرضية تحققت

اي توجد علاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية لدى عمال ENIEM.

مناقشة النتائج و تفسيرها:

- بعدما قمنا بعرض النتائج ومعالجتها وجدنا أن للتدريب علاقة ذات دلالة إحصائية بتعزيز الإحتياجات الوظيفية حيث مكن الموظف من التنوع في البرامج التدريبية مما ساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجاته الوظيفية بالتالي نشير إلى أن هناك علاقة بين دراستنا و الدراسة التي قام بها الشهري، تحت موضوع فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ' الشهري' 2006، هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الإلتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تجدمن إستفادتهم من التدريب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالإستفادة المادية لما لها من أثر في الإلتحاق بالدورة التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري الذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل .

- أما فيما يخصّ الفرضية الثانية وجدنا أن للتدريب علاقة ذات دلالة إحصائية بتعزيز المهارات مما جعل الموظفين يتمتعون بمهارات كافية لتسيير عملهم وتحسين ادائهم من خلال زيادة المهارات وبالتالي توجد هناك علاقة وثيقة بين بحثنا و الدراسة التي قام بها علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي تحت عنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات و المعارف، وتعزيز روح التعاون.

- وفيما يخصّ الفرضية الثالثة وجدنا أن للتدريب علاقة ذات دلالة إحصائية بتعزيز المعارف مما جعل الموظفين يحسون بالراحة والتمتع بالمعارف الكافية وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة

-أما فيما يخصّ الفرضية العامة وجدنا: للتدريب علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية حيث مكنّ الموظف من إنجاز الأعمال اليومية بسهولة وتقديم أساليب جديدة لإنجازه ولا بدّ من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين بحثنا والدراسة التي قام بها بابا عبد القادر و إبراهيم إسماعيل حسين الحديد التي تناول موضوعها قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،حيث هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية وتكوّنت عيّنة الدراسة من 255 موظفا بنسبة 16% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1590 موظفاً ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبهذا قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

صعوبات البحث:

خلال بحثنا واجهنا صعوبات كبيرة حيث تمثلت في:

- 1 - صعوبات الحصول على مكان و ميدان لإجراء البحث نظرا للتأخر الكبير الذي عشنا منه بسبب تأخر التسجيلات و الحصول على إستمارة التريص.
- 2 - صعوبة إيجاد الكتب المقصودة نظرا لكثرة الطلب عند الطلبة.
- 3- صعوبة فهم العمال للغة العربية عند توزيعنا للإستبيان.
- 4- صعوبة إسترجاع الإستبيان في الوقت المناسب بسبب إنشغال الأعوان بعملهم.
- 5- صعوبة الحصول على المعطيات في الوقت المناسب مما سبب لنا التأخر في إستكمال بحثنا و تقديمه إلى الإدارة في الوقت المناسب.

الإقتراحات:

بعد الدراسة التي قمنا بها يمكن أن نبرز مجموعة من الإقتراحات التي نأمل أن تأخذ بعين الإعتبار و فاعلية و هي :

- 1- إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن مشاكلهم و إنشغالهم لتكون لديهم راحة نفسية.
- 2- إعطاء العمال فرصة للراحة خلال فترة العمل و ذلك لإسترجاع الإمكانيات و مواصلة العمل.
- 3- تحسين الظروف المادية للعمل.
- 4- خلق جو من العمل مرسم بالعلاقات الإنسانية و تشجيع الإتصال بين العمال لخلق الجو العائلي.
- 5- وضع أخصائيين في مجال تسيير موارد البشرية و إعطاء أهمية للجانب النفسي للعمال
- 6- تقديم الحوافز و المعنوية.
- 7- توفير الوسائل و الإمكانيات الحديثة اللازمة لسهولة العمل و التكيف.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وز

قسم علم النفس

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة، بعد التحية الطيبة، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان الذي بين أيديكم، و المتعلق بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص:تسيير الموارد البشرية في إطار إعداد بحث علمي، بعد قراءتكم لهذه التعليلة نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه مما ينطبق عليك من مواقف وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة.

- تأكد من أن الإجابة التي تدلي بها ستبقى في السرية التامة، و لن تستخدم إلا لغرض البحث

العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

التاريخ:...../...../2016 م

ملاحظة: ضع علامة (X) في المربع المناسب.

1 - بيانات عامة:

1_ الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:..... سنة

3- الحالة المدنية: أعزب متزوج (ة)

مطلق أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الاقدمية:..... سنة

المحور الثاني: خاص بالتدريب:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساعدني التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية.					
02	مكنتني التدريب من إنجاز أعمالتي اليومية بسهولة.					
03	مكنتني التدريب من تقديم أساليب جديدة لإنهاء عملي.					
04	مكنتني التدريب من تقليل الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية.					
05	ساعدني التدريب على رفع مستوى العمل.					
06	ساعدني برنامج التدريب في خفض معدل دوران الوظيفي في المؤسسة.					
07	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة و تطبيقها.					
08	تزيد البرامج التدريبية في تعزيز فرص التنمية الوظيفية للموظفين.					
09	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.					
10	مكنتني التدريب من إنجاز عملي اليومي بجودة.					
11	شمولية المادة التدريبية تحتوي على برامج جديدة طوّرت عملي.					
12	شمولية المادة التدريبية مكنتني من إنجاز عملي بدقة.					
13	المادة التدريبية إشتملت على كافة تفصيل برامج العمل و لم تقتصر على الأساسيات العامة.					
14	المادة التدريبية جاءت شاملة لتطوير خبراتي في العمل التي أتمتع بها.					
15	شمولية المادة التدريبية مكنتني من إمتلاك القدرة على الإبداع.					
16	شمولية المادة التدريبية ساعدني على تطوير العمل.					
17	شمولية المادة التدريبية جعلتني أنجز عملي بسرعة					

					عالية.
					شمولية المادة التدريبية دفعتني أقوم بأعمالي بكل سهولة.
					المادة التدريبية لا تحتوي على البرامج الجديدة.
					شمولية المادة التدريبية لها دور في التطوير و الإبداع.
					تنوع المادة التدريبية جعلتني أستطيع حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالعمل لم أقدر على حلها سابقا.
					تنوع المادة التدريبية جعلتني أمتلك مهارات عمل متنوعة.
					تنوع المادة التدريبية جعلتني أمتلك خصائص متعددة في كافة مجالات عملي.
					تنوع المادة التدريبية ساعدني في إبتكار أساليب عمل جديدة.
					تنوع المادة التدريبية ساعدني على إنجاز أعمال متعددة تخدم العمل.
					تنوع المادة التدريبية ساعدني في إبتكار كثير من البرامج اللازمة التي أحتاجها في عملي.
					تنوع المادة التدريبية مكنتني من إيجاد خطط جديدة للعمل أكثر فعالية.
					تنوع المادة التدريبية ساعدني في إبتكار كثير كثير من الكتب المتنوعة اللازمة التي أحتاجها في عملي.
					تنوع المادة التدريبية جعلتني أقوم بأعمالي بأكثر فعالية.
					تنوع المادة التدريبية ساهمت في تطوير الكثير من أعمالي مما كانت عليه.

المحور الثالث: خاص بتنمية الموارد البشرية:

البعد الأول: تعزيز الإحتياجات:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أسعى دائماً للتعلم من غيري حتى أعزز إحتياجاتي المهنية.					
02	أعمل بجد حتى أعزز إحتياجاتي الوظيفية.					
03	تتبع البرامج التدريبية يساهم بشكل كبير في تعزيز إحتياجاتك الوظيفية.					
04	أسعى بكل السبل حتى أعزز إحتياجاتي الوظيفية.					
05	أسعى إلى التنوع بين إحتياجاتي الوظيفية					

البعد الثاني: تعزيز المهارات:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ينمي التدريب مهاراتك مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الإقتصادي.					
02	ينمي التدريب مهاراتك مما يساهم في زيادة درجة الأمن الوظيفي.					
03	أحاول جاهداً صقل مواهبى المهنية لإكتساب مهارات جديدة.					
04	تتعلق مهاراتك بكيفية أداء عملك.					
05	تتعلق مهاراتي بقوانين العمل.					
06	هل مهاراتك تجعلك تتجاوز صعوبات داخل المؤسسة.					
07	إكتسبت مهاراتك من خلال التكوين و التدريب.					
08	تسعى مؤسستك إلى إيجاد مختلف الطرق حتى تنمي مهاراتك.					
09	هل كل الموظفين يتمتعون بمهارات كافية لتسيير عملهم.					
10	تعتمد برامج المؤسسة لتدريب و تطوير العاملين الجدد لإكتساب مهارات اللازمة لهم					

البعد الثالث: تعزيز المعارف:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					تقوم مؤسستك بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفك المتعلقة بوظيفتك.	01
					تتعلق وظيفتي بكيفية اداء العمل	02
					تساعدني معارفي على القيام بعملتي بجودة.	03
					تتطابق معارفي بمهنتي في المؤسسة	04
					وظيفتي تتطلب معارف جديدة.	05
					تنمية معارفي تزيد من تحقيق أهدافي في عملي.	06
					تسعى مؤسساتي إلى إيجاد مختلف سبل حتى أنمي معارفي.	07
					أحس بالراحة في مؤسستي لأنها تسعى جاهدة حتى تطوّر معارفي.	08
					مؤسستك تسعى إلى إيجاد مختلف الطرق حتى تنمي معارفك.	09
					أجأ للبحث عن أنجع السبل من أجل تنمية معارفي المهنية.	10

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الأزرقية، الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 2003.
- 2- الهيني عبد الرحيم،(2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل التوزيع، ط1، عمان
- 3- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون طبعة، سنة 2007.
- 4- بن زاهي منصور، السايب محمود الساسي، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة الورقلة، بدون طبعة، سنة 2004.
- 5- بابا عبد القادر، الإستثمار في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة حالة الدول العربية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية الكفاءات، المركز الجامعي، د. مولى الطاهر سعيدة، الجزائر 16/15 أيار.
- 6- تركي رابح، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر سنة 1984.
- 7- جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، بدون طبعة، سنة 2003.
- 8- حلمي شحاذة، محمد يوسف (2001)، إدارة الموارد البشرية، التنمية دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، (2000)، الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
- 10- حسن أبشر الطيب (1983)، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العملية، دار الجيل، بيروت.

- 11- خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطعة الأولى ، سنة 2007.
- 12- رشيد مازن (2001)، إدارة الموارد البشرية مكتبة، العبيكات ، ط1، الرباط.
- 13- علي شريف، منال كردي(2004)، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، ب طبعة.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب(2002)، إقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 15- سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار ويل للنشر و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، سنة1999.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، بدون طبعة، سنة 2003.
- 17- محمد عبد الباقي (200)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 18- مصطفى (2003)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 19- محمد علي عارف جعلوك (2001)، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت.
- 20- طارق كمال، علم النفس المهني و الصناعي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 40 ش ذا مصطفى مشرفة، الإسكندرية، سنة 2007.

21- عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار المعرفة الجامعية،

شارع سوير الأزرقية، بدون طبعة، سنة 2006.

22- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، بدون

طبعة، سنة 2004.

23- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع،

بدون طبعة، سنة 1998.

24- عباس الفتاح دويدر، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار

المعرفة الجامعية، بدون طبعة، سنة 2004.

25- عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، عم دار الزهراء للنشر و التوزيع،

بدون طبعة، سنة 2009.

26- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة 9، دار قباء للطباعة و النشر و

التوزيع، القاهرة، سنة 2001.

27- محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي و أسسه و تطبيقاته، كلية رياض الأطفال،

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 2001.

28- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، سنة 2007.

29- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشر دار الرفاء للطباعة و النشر، بدون طبعة، سنة 2008.

30- محمد بن دليم القحطاني، الموارد البشرية نحو المنهج الإستراتيجي متكامل، العكبيات للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2008.

31- مالكولم بيك، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، سنة 1997.

32- نظمي شحاتة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000.

معاجم و قوامس:

33- كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، النشر العربية القاهرة مصر، 1984.

34- محمد عاطف غيث،(1979)، قاموس علم الإجتماع، الهيئة المصرية العامة.

رسائل جامعية:

35- عبد الحميد بوطه، (2001)، واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري ، الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإسلامية و الإجتماعية، الجامعة العقيدة الحاج، باتنة.

36- سويسي عبد الوهاب (2004)، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس، بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

مراجع باللغة الفرنسية:

37- Bussenault chantal. Pretet marine(1999). Organisation et gestion de l'entreprise. France. Edition conforme et nouveau programme.

38- Luc charron separi sabine(2001). Organisation de l'entreprise. Manuel et application. Paris dunode 2eme edition.

مكتبة الإلكترونية:

39- نسخة إلكترونية: منتدى الموارد البشرية. <http://www.libyabyscoud.com/muntada>

<http://www.naja7.net-com/index- php>.

الإستنتاج العام:

يعتبر التدريب المهني إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، قصد تحقيق فعالية تنظيمية و هدف إجتماعي فردي يتمثل تطوير نشاطات و أفعال و سلوكيات و إكتساب معلومات و معارف جديدة تساعدهم في زيادة مهاراتهم و تحسين قدراتهم خلال إدارة الأعمال المسندة إليهم.

و من هنا برزت أهمية البحث في دراسة متغيري التدريب المهني و تنمية الموارد البشرية، و هذا بهدف إبراز علاقة التدريب المهني بتنمية الموارد البشرية. و هل يساهم التدريب في تطوير و تنمية المهارات و القدرات، و يؤدي إلى المحافظة على سلامة العمال و الآلات و الوسائل المستعملة، كما يؤدي إلى الترقية.

و في إطار هذه الدراسة و بعد إجرائها بينت النتائج على علاقة التدريب المهني بتنمية و تطوير الموارد البشرية، و تحققت الفرضيات إلى حد ما التي ساهمت في تحقيق فرضية البحث العامة بأن التدريب المهني له علاقة بتنمية و تطوير الموارد البشرية.

و منه نقول أن التدريب المهني هو عامل مساهم و محفز للعاملين، و يساهم في تطوير و تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية كما يؤدي إلى فرص الترقية، و على إكتساب معلومات و أفكار و أساليب جديدة في أداء أعمالهم.

و منه يمكن القول أن التدريب المهني الذي يعد إحدى الوظائف الأساسية في بيئة العمل له علاقة بتنمية الموارد البشرية (الركيزة الأساسية في نجاح أو إخفاق أي مؤسسة أو منظمة).