

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر_قالمة

إشراف الأستاذ(ة):

د. نزار سناء

إعداد الطلبة:

غريب عمار

براهمية عبد الكريم

السنة الجامعية 2023 – 2024

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر_قالمة

إشراف الأستاذ(ة):

د. نزار سناء

إعداد الطلبة:

غريب عمار

براهمية عبد الكريم

السنة الجامعية 2023 – 2024



شكرتك بركة

الحمد لله الذي وهبنا هذا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار عملنا قد أينعت وحن وقت قطافها. هذه كلماتنا المبعثرة نهمس بها في أذن كل من سيفتح هذا العمل لينهل معها ما يشاء ويشتهي وينقد ما يرفض ويتغني.

هي أيضا كلمات شكر وتقدير إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة إلى كل من الأستاذة المشرفة "د. نزار سناء" وجميع الأساتذة، إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد ...

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا....

إلى من قال الحق تعالى فيهما

وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِي
كَمَا رَحِمْتَ رَبِّيَ فِي صَغِيرَتِي

سورة الاحزاب 24

أمي تلك المرأة الحديدية التي احترقت لنستضيء

بنور العلم وضيء الحكمة.

أبي ذلك الرجل المهيب الذي بذل زهرة شبابه

لنحيا...

إلى روح جدي جدتي وكل من ساندني من قريب أو بعيد أخص بالقول صديقي "عبد

الكريم"

إلى مشرفتي الأستاذة " سناء نزار "

عمار غريب

إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل إلى أعلى ما أملك في الدنيا إلى
التي حملتني ووضعتني وأرضعتني عذب الحنان وصفاء الحب وخالص العطاء، إلى من
كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت إلى اسمي المراتب
"أمي"

إلى رجل لم أجد الكلمات لوصفه أو شكره إلى قدوتي في الحياة "أبي الغالي"

إلى إخوتي

إلى أختي العزيزة وبناتها حفظهم الله

إلى كل أقاربي كل باسمه

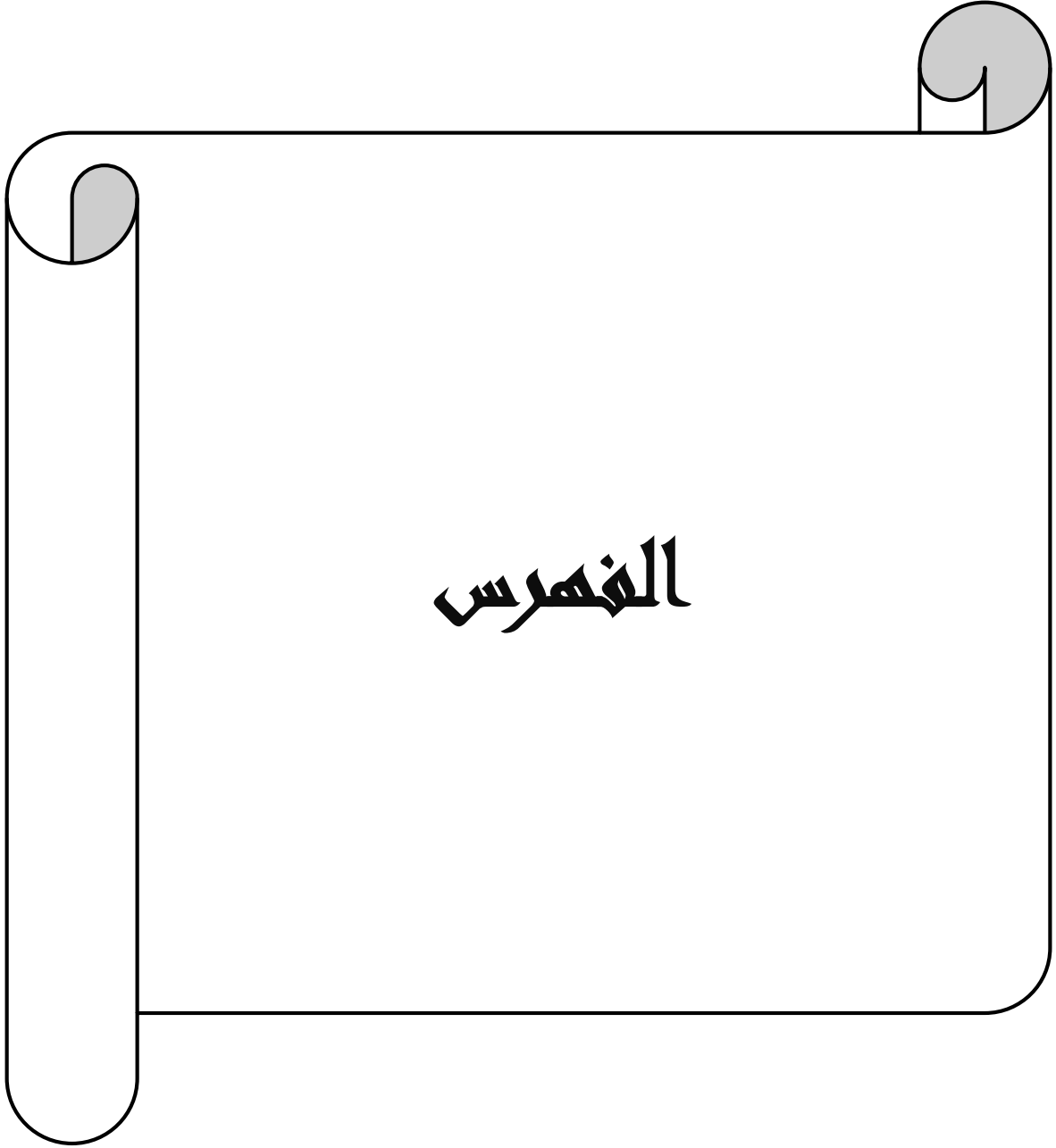
إلى جميع أصدقائي بالأخص صديقي "عمار" جزاه الله كل الخير

إلى جميع الزملاء في القسم وإلى كل دفعتي الأعضاء

إلى كل من مد لي يد العون من قريب كان أو من بعيد

إلى مشرفتي الأستاذة " سناء نزار "

عبد الكريم براهيمية



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - و	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	
8	مقدمة الفصل
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية
9	المطلب الأول: نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم الحديثة له
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: أسس إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: مداخل إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
33	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: التدريب	
35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: الإطار المفاهيم للتدريب
36	المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب
39	المطلب الثاني: مفهوم التدريب

41	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب
46	المبحث الثاني: أساسيات العملية التدريبية
46	المطلب الأول: مبادئ العملية التدريبية
48	المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية
50	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
55	المبحث الثالث: إسهام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
55	المطلب الأول: أثر التدريب على معارف ومهارات الموارد البشرية
57	المطلب الثاني: أثر التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري
59	المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الإبداع الإداري
61	المطلب الرابع: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة
64	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر_قائمة	
66	مقدمة الفصل
67	المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
76	المطلب الثالث: آلية تدريب الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
79	المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
79	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
80	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
87	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
89	المبحث الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج
89	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
94	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
100	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
105	خاتمة الفصل
106	الخاتمة العامة

110	قائمة المراجع
117	الملاحق
141	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	01
40	الفرق بين التدريب والتنمية	02
80	يبين طبيعة الجنس لأفراد العينة	03
81	يبين طبيعة العمر لأفراد العينة	04
82	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	05
83	يبين المركز الوظيفي لأفراد العينة	06
84	يبين الخبرة العملية لأفراد العينة	07
85	يبين عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة	08
86	يبين مكان الدورة التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة	09
89	يوضح الحدود القصوى والدنيا لدرجات مقياس ليكرت الخماسي	10
90	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ في الاستبيان	11
90	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التدريب	12
91	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية	13
92	نتائج اختبار خضوع محور التدريب للتوزيع الطبيعي	14
93	نتائج اختبار خضوع محور تنمية الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي	15
95	يمثل توزيع العينة في المحور الأول حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	16
97	يمثل توزيع العينة في المحور الثاني حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	17
100	يدرس الارتباط بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)	18
101	يدرس علاقة الأثر بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)	19

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	01

26	العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء	02
44	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف العاملين	03
45	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	04
54	مراحل العملية التدريبية	05
63	نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة	06
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	07
80	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	08
81	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	09
82	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
83	يوضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	11
84	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
85	يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	13
86	يوضح توزيع العينة حسب متغير مكان الدورة التدريبية	14
88	يوضح شكل استبيان الدراسة	15
93	يوضح خضوع محور التدريب للتوزيع الطبيعي	16
94	يوضح خضوع محور تنمية الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي	17

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	طلب إجراء دراسة ميدانية	01
119	تقديم لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر _قائمة	02
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر _قائمة	03
121	توزيع المراكز الإدارية والفنية و الميدانية لعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر _قائمة	04
122	Feuilles d'émargement	05
123	استبيان الدراسة	06
127	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	07
128	مخرجات برنامج spss	08

المقدمة العامة

مقدمة

في عصر الابتكار والتطور التكنولوجي المستمر، تظل الموارد البشرية هي العنصر الأساسي والمحور الرئيسي لأي مؤسسة تسعى للنجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال اليوم، بحيث تعتبر الموارد البشرية أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد يعملون تحت سقف واحد، بل هي القوة الدافعة وراء نجاح المؤسسات وتميزها على المدى الطويل، فعلى سبيل المثال في عملية التوظيف، تسعى المؤسسات لجذب واختيار أفضل الكفاءات والمواهب التي تتناسب مع ثقافتها التنظيمية وأهدافها الاستراتيجية ومن ثم تتبنى استراتيجيات التطوير الشخصي لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين، مما يعزز أدائهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد عملية توظيف وتسويق شخصي، بل أصبحت مجالاً شاملاً يشمل استراتيجيات متعددة لتطوير الموظفين وتعزيز أدائهم بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد وأهداف المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة وعندما يتمكن الموظفون من التواصل بفعالية والعمل كفريق واحد، تتحقق التنمية المستدامة والنجاح المؤسسي ومع التحول السريع في أساليب العمل والتطورات التكنولوجية، أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة، مثل البحث عن طرق التكيف مع الابتكارات التكنولوجية وتحليل البيانات الضخمة وتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل وإدارة التغيير والتحول السريع.

يعد تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية أمراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق فعلى الرغم من أهمية البنية التحتية والتكنولوجيا في العمليات اليومية، إلا أن العنصر الأساسي الذي يحدد فاعلية أي مؤسسة هو الإنسان، لذا فإن استثمار المؤسسة في تطوير مهارات وقدرات موظفيها يعد استثماراً حيوياً لضمان تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، حيث يلعب التدريب دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، فهو يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية في العمل، بالإضافة إلى ذلك يساهم التدريب في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية والقيم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء للموظفين وزيادة مشاركتهم وابتكارهم، إضافة إلى ذلك من خلال تطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم يمكن للتدريب أن يؤدي إلى زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، كما يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز مكانتها في السوق بالإضافة إلى ذلك يساهم التدريب في بناء قدرات القيادة داخل المؤسسة، وهذا يساهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة على المدى البعيد وعليه يمكن القول أن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ليس فقط مهماً بل أساسياً لبناء بيئة عمل متطورة وفعالة تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال.

الإشكالية

مما سبق ذكره تتضح لنا معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها كما يلي:

ما هو أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

انطلاقاً من الإشكال الرئيسي يمكن استخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع التدريب في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
2. ما هي الآليات المتبعة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تنمية مواردها البشرية؟
3. هل هناك تأثير للتدريب على أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات والتي سيتم التأكد من صحتها أو خطأها وهي كالتالي:

1. توجد علاقة ارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
2. يوجد أثر إيجابي للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر.
3. للتدريب دور إيجابي في تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الوظيفية في مؤسسة عمر بن عمر.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

لقد تم اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأسباب التالية:

1. يعتبر موضوع التدريب في المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً واسعاً في ميدان إدارة الموارد البشرية.
2. الميل الشخصي للطلبة الباحثين لموضوع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية باعتبار أن التدريب أحد أهم الوسائل التي تساعد على الرفع من مستوى الموظفين والتي تساعد عند استخدامها استخداماً صحيحاً من تحقيق أهداف المؤسسة.
3. إهمال بعض المؤسسات المتواجدة في الجزائر سواء كانت وطنية أو أجنبية الجانب التدريبي للموظفين وعدم أخذه بعين الاعتبار في تحليل أسباب التفوق أو التدهور الحاصل داخل المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة هو تحديد الدور الرئيسي الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهذا من خلال:

1. مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.
2. التعرف على واقع التدريب بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.
3. محاولة إبراز مدى اهتمام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتقديم الدورات التدريبية اللازمة للعاملين.
4. المساهمة في إثراء المكتبة العلمية الجامعية بهذه الدراسة النظرية والتطبيقية.

أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية الدراسة من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يسعى الباحث إلى تحقيقها، ومنه تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. محاولة معرفة أهمية التدريب داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وماله من دور جوهري في البحث عن نقاط القوة أو الضعف فيها وذلك من خلال معرفة أبعاد ومراحل العملية التدريبية.
2. مواكبة مجال البحث لموضوع مهم في عالم الإدارة والأعمال وهو تدريب العنصر البشري من أجل التقييم الجيد للأداء وتحسينه.
3. التعرف على إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
4. من الناحية العملية إمكانية الاستفادة متخذي القرار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع.

حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة خلال الفترة من 2024/04/22 إلى غاية 2024/05/06.
2. الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر _ قلمة _ الفجوج.

منهج الدراسة والأدوات المستعملة

- اتبعنا في دراستنا هذه على مجموعة من المناهج والأدوات المناسبة للموضوع محل الدراسة وتتمثل في:
1. المنهج الوصفي التحليلي: باعتباره يساهم في التعرف على متغيرات الدراسة ووضعها في إطارها الصحيح، ويصف لنا مختلف الجوانب المتعلقة بالجانب المفهوم لمتغيرات الدراسة.
 2. منهج دراسة الحالة: يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر _ قلمة فيما يتعلق بدور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- وفيما يتعلق بالأدوات المستعملة فقد تم الاعتماد على الاستبيان المقدم والمسترجع عن طريق اليد، حيث اعتمدنا على برنامج Spss27 وذلك من أجل عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع مجموعة من العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الدراسات السابقة

1. دراسة عمرون خالد، بعيطيش عبد النور، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية _ دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على نشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة ومحاولة توضيح مدى أهمية نشاط التدريب وتأثيره على مؤسسة ملبنة الحضنة حليب بالمسيلة و التعرف على أهم أساليب التدريب المعمول بها في المؤسسة، تم استخدام المقابلة الشخصية مع موظفي إدارة الموارد البشرية حيث تم التوصل

إلى أن وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة تهتم بالتدريب من خلال تطبيق بعض الأساليب الحديثة واستخدام مدربين أكفاء، تعمل مؤسسة الحضنة حليب على تنمية مواردها البشرية من خلال عملية التدريب وهذا لتحقيق أهداف طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

2. دراسة دالي خليل، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في شركة النقل بالسكك الحديدية SNTF وهران"، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم عناصر الإنتاج وهو المورد البشري ومعالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية ألا وهو التدريب الذي أصبحت الحاجة إليه ماسة في وقتنا الحالي وكذلك كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم، حيث تمت هذه الدراسة ميدانيا بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بولاية وهران، وخلصت هذه الدراسة بنتيجة كون أن للتدريب دور مهم وأساسي في إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة، كما يساهم في الارتقاء بأداء العاملين الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من المردودية المالية للمؤسسة.

3. دراسة بن عزة فردوس، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة _ دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية ضياء بورقلة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدرتها ب 40 عامل، وتم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج Spss، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

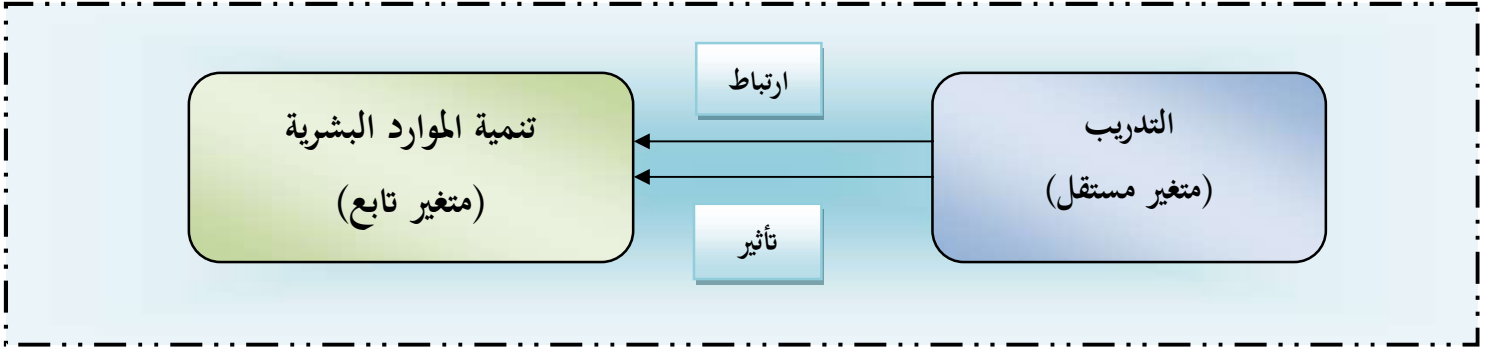
أم فيما يخص الدراسة التي قمنا بها فهدفت إلى معرفة واقع التدريب لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وحاولنا استعراض كل الجوانب المتعلقة بالموضوع وقد تم استخلاص أن جل الدراسات السابقة أثبتت أن للتدريب دور فعال وقوي جدا في تنمية وتطوير الموارد البشرية غير أننا توصلنا من خلال دراستنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد اهتمت بعملية التدريب إلا أن جهودها غير كافية ونسبة استفادة عمالها من التدريب ضعيفة نوعا ما وهذا ما أثبتته إجابات العينة، ونتائج الدراسة ومخرجات ال spss، أيضا التدريب يكون محصورا لمستويات التعليم العالية، كما أن العمال لا يأخذون التدريب بشكل جدي إنما هو واجب إداري فحسب، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية التي شهدتها هذه المؤسسة، وعليه تم التوصل

إلى ضرورة التركيز على زيادة التدريب لجميع الموظفين أو العمال وتحفيزهم على ذلك وتقييم ما تم تعلمه من التدريب من أجل تدارك النقائص ومعرفة العراقيل وبذلك حدوث تنمية في المكتسبات والمعارف والقدرات والمهارات لدي موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

صعوبات الدراسة

- لا ريب في أن عملية إنجاز أي دراسة يصادفها مجموعة من الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر:
1. ضيق الوقت.
 2. صعوبة الحصول على الوثائق والبيانات الخاصة بالجانب التطبيقي لانشغال الموظفين بأداء مهامهم نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة والتي يغلب عليها الطابع الميداني.
 3. عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان من قبل بعض العاملين.
 4. رفض بعض العاملين الإجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل الدراسة

قصد الإلمام ببحوثات ومتطلبات الدراسة، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي: **الفصل الأول** تم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية، الذي يحتوي على ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية تم التناول فيه نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية، مفهومها والمفاهيم الحديثة لها، ثم التطرق إلى الأهمية والأهداف، أما المبحث الثاني فكان بعنوان أسس إدارة الموارد البشرية الذي تم التطرق فيه إلى الوظائف ومقومات نجاح والمداخل المتعلقة بها، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان أداء الموارد البشرية، جاء ضمنه المفهوم، تحسين الأداء وتقييم الأداء لهذه الأخيرة.

أما **الفصل الثاني** تم التطرق فيه إلى التدريب، الذي يحتوي على ثلاث مباحث أساسية، جاء المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيم للتدريب، تم التناول فيه التطور التاريخي والمفهوم والأهمية والأهداف، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان أساسيات العملية التدريبية والذي يتكون من المبادئ، أنواع البرامج التدريبية، المراحل، أما عن المبحث الثالث فكان عنوانه إسهام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تضمن على أثر التدريب على معارف ومهارات الموارد البشرية، أثر التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري، أثر تدريب في تحقيق الإبداع الإداري، أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

أما **الفصل الثالث** كان بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر _ قالمة، تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول بعنوان نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة تضمن التعريف بها وبهيكلها التنظيمي وآلية تدريب الموارد البشرية فيها، أما المبحث الثاني تمثل في منهجية دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، تضمن منهج ومجتمع الدراسة، العينة وخصائصها وأدوات جمع البيانات عن طريق الاستبيان، أما المبحث الثالث بعنوان دراسة ثبات وصدق الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss27.



الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير باستمرار، تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري الذي يدعم المؤسسات، حيث أنها ليست مجرد وظائف إدارية تقليدية تتعلق بالتوظيف والرواتب فحسب، بل هي أيضاً مركز استراتيجي يعمل على تطوير القدرات وتعزيز الإنتاجية والابتكار، وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة فهي تشمل جميع العمليات والممارسات التي تتعلق بتوظيف وتطوير وتدريب وتحفيز وإدارة العلاقات بين الموظفين والمؤسسة. تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، حيث أن الموظفين يعدون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها هذه الأخيرة ومن خلال توظيف وتطوير الكوادر البشرية المناسبة يمكن للمؤسسات الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي. يتعدى دور إدارة الموارد البشرية من توظيف الأفراد وتطوير خطط التدريب إلى إدارة الأداء وتحفيز الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة للابتكار والإبداع. تتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية، كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، كذلك بالبيئة الداخلية المحيطة بها كالثقافة التنظيمية وأساليب التسيير، كما تتأثر بخصائص الأفراد العاملين بالمؤسسة وبمواصفاتهم.

وفي هذا الفصل سيتم تناول ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أسس إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث حول المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب تتضمن الجانب التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية وكذا مفهومها وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:¹

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمؤسسات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمؤسسات العمالية.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 14.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي¹:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة العلمية

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور FREDERICK TAYLOR الملقب بأب الإدارة وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريباً واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد سميت بمرحلة (حركة الإدارة العلمية) بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج وهكذا بدأت أفكار التحليل الفني للعمليات الآلية وكذلك دراسة الحركة والزمن في الظهور وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة ونادت بأهمية اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة ورفع مستوى إنتاجية العاملين وقد كان لهذه الحركة تأثير كبير على علاقات العمل (علاقة العامل بصاحب العمل والإدارة بصفة عامة) فقد شجعت الإدارة من خلال الخطط والنظم والسياسات الواضحة التي حلت محل الإدارة العشوائية².

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 29، 30.

وقد ساهم مجموعة من العلماء بإضافات مهمة إلى ما قدمه تايلور من أفكار حيث قدم كل من فرانك جلبرت Frank Gilberth وهنري جانت Henry Gant بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، بحيث تعتبر أكثر عدالة من طريقة Taylor كما حققت أفكار جانت الخاصة بإعداد جداول العمل فوائد كثيرة عند استخدامها ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تركز عليها هذه المرحلة في الآتي¹:

(1) التطوير الحقيقي في الإدارة.

(2) الاختيار العلمي للعاملين.

(3) الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم.

(4) التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المؤسسات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية².

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الثانية

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الماسة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء بدايات أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال³.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 16.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت العديد من التجارب وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتغير الظروف المناسبة للعمل¹.
المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989 (بداية تفكك الاتحاد السوفياتي وهيمنة الولايات المتحدة وحلفائها على العالم).

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين².

المرحلة السابعة: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية الذي يمكنها من أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، إشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر. يعد مدخل إدارة الموارد البشرية مدخل حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المؤسسة ولا بد من اعتبارهم عاملاً من عوامل الإنتاج أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا هذا لكل من المؤسسة والفرد³.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² المرجع نفسه، ص 17.

³ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 21.

وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديده تحديداً دقيقاً وإن كانت هناك مجموعة من المبادئ تقدم أساساً لهذا المدخل وهي¹:

- 1- الفرد يعتبر استثماراً إذا أحسنت إدارته وتنميته إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل في شكل زيادة للإنتاجية.
- 2- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- 3- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد.
- 4- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم الحديثة له

أولاً: تعريف الموارد البشرية

هو مصطلح حديث ظهر سنة 1990، من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وقد عرّف " بأنه ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية وأغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى وعرفت أيضاً بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة"².

يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل بالمؤسسة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية³.

هي سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً، تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم وثانياً تضمن تنفيذ الاتفاق⁴.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² بوبكر عبد القادر، "تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها، دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص 16.

³ جميلة عباس، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 5.

⁴ باري كشواي، " إدارة الموارد البشرية"، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 12.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة².

هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه³.

ثالثا: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

🚩 الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز باستراتيجية فعالة على مستوى المؤسسات، إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن الجهد البشري لا بد له من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة⁴.

¹ جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 36.

² علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 17.

³ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العلي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص 34.

⁴ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 42.

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد¹:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وقال الفريد مارشال في هذا الصدد أثن رأس مال هو ما يستثمر في البشر.

- إن الإنسان في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

رابعا: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

الجدول رقم 01: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تهتم لمحتوى العمل والبحث كما تشحذ القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 45.

¹ جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 3.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المؤسسة بدلاً من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة وكان الاعتقاد السائد سابقاً هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها، غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المؤسسات والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث أن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة. إن عبارة مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن أن العاملين هم أهم مورد لصاحب العمل (رأس المال البشري) ويعني رأس المال البشري: العاملين في المؤسسة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم وخبراتهم والاجتهاد والذكاء والعلاقات والتبصر وخصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمؤسسة¹.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي²:

- 1- العمل على تطوير المؤسسات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- 2 - وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المؤسسات.
- 3- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- 4- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المؤسسات الحديثة.

¹ حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25.

² محمد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

وكذلك أيضاً¹:

- 5- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسات.
- 6- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسات.
- 7- العمل على حل مشكلات الموظفين في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 8- حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعالة.
- 9- إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الجديدة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 10- إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة استراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمؤسسة ككل.
- 11- قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
- 12- التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المؤسسات المختلفة.
- 13- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- 14- التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية.
- 15- الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الإدارية.

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

المبحث الثاني: أسس إدارة الموارد البشرية

ينصب هذا المبحث حول أسس إدارة الموارد البشرية من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب تناولنا فيها وظائف ومقومات إدارة الموارد البشرية وكذا أوجه النظر والمداخل المتعلقة به.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى¹:

* وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.

* وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

أولاً: الوظائف الفنية

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم.

- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

¹ وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 32، 33.

ثانيا: الوظائف الإدارية

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح¹:

1- التخطيط:

يقصد به إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

*الاتجاه الأول حيث تقوم المؤسسات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

*الاتجاه الثاني حيث تقوم المؤسسات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الاستراتيجية.

*الاتجاه الثالث: يقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المؤسسة وعند وضع المخطط الاستراتيجي لها.

2- التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد وتمكن من تحقيق الرضا من ناحية وتؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

¹ سعاد نائف بزوطي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص ص 65، 66.

ونجد أيضاً¹:

3- الرقابة:

الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

* وضع سياسات وإجراءات و قواعد الأداء.

* قياس الأداء الحقيقي.

* مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

* القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، توضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات، يتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

4- التوجيه والتحفيز:

تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5- مسؤوليات استراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

ثالثاً: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تنهض الإدارة الجديدة للموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين بالوظائف الرئيسة التالية¹:

- تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ليس فقط على الأساس المهني والمؤهل العلمي ولكن أيضاً حسب شخصياتهم وقيمهم .

- إن العبرة في التعيين ليست بالموقع التنظيمي للفرد (إدارة كذا في فرع كذا) ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء، لذلك سيختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليحل محله التنظيم المصفوفي أو الدائري أو الأفقي لتطوير نظم قيادة الأفراد.

- إن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين.

- إن العاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى قادة طموحين.

المطلب الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

لاشك أن أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد بالإضافة إلى التخطيط واتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف وتوضح استراتيجيات وسياسات وتكتيكات عملية لتحقيق هذه الأهداف في ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية في ما يلي²:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، فالقيادة الداعمة هو شرط لنجاح المؤسسة حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل مستويات الإدارة وهذا في حد ذاته يعتبر مدخل حقيقي لبناء مؤسسة ناجحة لمواجهة التغيرات والتحديات المستجدة فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجيتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله وعليه يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل المستلزمات الناجح.

¹ أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص 20، 21.

² إبراهيم حسين بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 65.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة موارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية في آن واحد فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة والشروط المتصلة بها أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها بحيث تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا وهي معرفة كمية والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى¹.

المطلب الثالث: مداخل إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستنبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي²:

- 1- التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتنقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
- 2- التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام بعد مَدْخلاً إنسانياً وبشرياً في المؤسسات.
- 3- الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 4- التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد في المؤسسات الحديثة.

¹ إبراهيم حسين بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ويوجد أيضاً¹:

- 5- تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الاستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 6- الاهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المؤسسة مادياً وإدارياً.
- 7- الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير المؤسسات وذلك وفق خطة مرسومة إدارياً تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 8- الاهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف واستراتيجيات وتطبيق أنظمة وقوانين المؤسسات مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات العملية.
- 9- التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 10- الاهتمام بالإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية.
- 11- الاهتمام بالقيادات الإدارية الفعالة ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 12- مواجهة التحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
- 13- تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الإدارية والوظيفية.
- 14- التركيز على مدخل مساعدة الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والإدارية والعملية.
- 15- تقديم الاستشارات والمشورات وبذل النصائح للموظفين والأفراد العاملين والسيطرة على المشكلات المتعلقة بالموظفين والإداريين.

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية

ينصب هذا المبحث حول مفاهيم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب تناولنا فيها مفهوم أداء الموارد البشرية وكذا تحسين وتقييم أدائها.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة¹.

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يتطلب الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المدونة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج².

هو ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك³.

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف أداء الموارد البشرية بأنه فهم لاحتياجات وأهداف الموظفين وملائمتها مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

¹ محمود سمالي وآخرون، "الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 109.

² إسماعيل محمادي وآخرون، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد الأول، جوان 2023، ص 165.

³ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص 71.

تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

هو عملية نظامية تعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد والحصول على أفضل النتائج للمؤسسة ضمن الأهداف المخطط لها¹.

هي عملية مستمرة (أي أنها تتضمن عمليات لا تنتهي من تحديد الأهداف ومراقبة الأداء والتعليقات المستمرة) لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد وفرق العمل وملاءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (أي أن هذه العملية تتطلب تأكيد المديرين من أنشطة الموظفين ومخرجاتهم ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة)². ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف أن إدارة أداء الموارد البشرية هو برنامج تابع لإدارة الموارد البشرية وفيه يتم تحديد مجموعة من الأهداف أو المهام لكل موظف، مع تحديد آليات تنفيذ هذه الأهداف وأدوات قياسها.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد القدرات وإدراك الدور والتي تفصل فيها كالاتي³:

1. الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تلاحظ جلياً من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

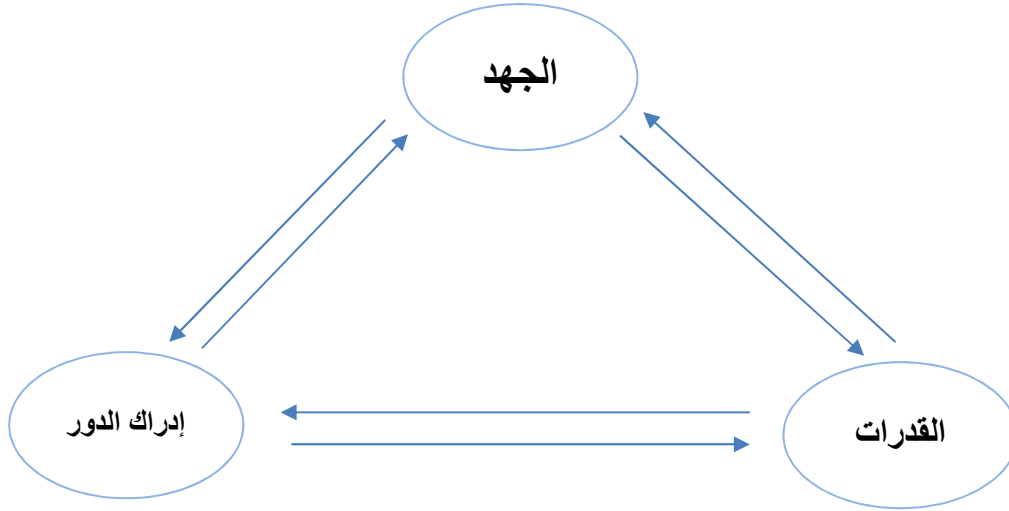
¹ بلقاسم بالشيخ وآخرون، "أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 546.

² Herman Aguinis, "Performance Management", (3 ed), United Kingdom: Edinburgh Gate, 2014, p 06.

³ عبد العالي خبار، عزيز قودة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد الناص"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مراح - ورقلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2022، ص 48.

والشكل الموالي يبرز العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء:

الشكل رقم 02: العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء



المصدر: خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.CA.B"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2014، ص 106.

من خلال الشكل الموالي نجد أن العلاقة بين محددات الأداء الثلاثة علاقة متداخلة فيما بينها مكتملة لبعضها البعض بحيث لا يمكن أن يكون هناك مستوى مقنع من الأداء إلا بتوفر حد أدنى من الإتيقان في كل عناصر من العناصر الأساسية المرفقة في الشكل أعلاه، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح.

ثالثاً: مكونات أداء الموارد البشرية

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها¹:

1-الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرتهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

2- الكفاءة

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وهي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية في إطار يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

¹مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص - ص 23 - 25.

المطلب الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار¹.

ثانياً: خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

–الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما²:

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي / الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

¹ رضوان الأمين عبد الرحمان، عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، "دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، العدد 20، سبتمبر 2015، ص 313.

² مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

وكذلك الخطوات التالية¹:

-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخرج من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

. قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

. ضعف في التحفيز.

. ضعف في المعرفة والمهارات.

. معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

. ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

ثالثاً: أساسيات لتحسين أداء الموارد البشرية

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي وفرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية¹:

- تحديد نقاط ضعف الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- التحقق من البرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- قياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- تعلم من رد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- حاول أن يكون لديك دائماً خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تحث الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه خاصة طبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل¹.

إن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة².

ثانياً: أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناءً عليها على النحو الآتي³:

◀ **نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوس مدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد ولما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

◀ **نظام الاختبارات:** وتتم عن طريق إجراء اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته بناء على ما تظهره نتائج الاختبار ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته.

¹ منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 336، 337.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 242.

³ علا ميمي، شبلي سويطي، "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد الأول، جويلية 2019، ص 262.

◀ نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية تتضمن تقديره بصفة دورية لأداء مرؤوسيه خلال فترة محددة وذلك بالاستناد إلى عناصر محددة لتقييم الأداء¹.

¹ علا ميمي، شبلي سويطي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

خاتمة الفصل

نستطيع القول بأن إدارة الموارد البشرية تشكل حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، فمن خلال تطوير وتنمية المهارات وتحفيز العاملين وإيجاد بيئة عمل محفزة وداعمة، يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، لقد أظهرنا في هذا الفصل كيف أن الاستثمار في العنصر البشري ليس فقط واجبًا أخلاقيًا، بل هو أيضًا استثمار استراتيجي يعود بالنفع على المدى الطويل ومن هنا يجب على القيادات الإدارية أن تولي اهتمامًا خاصًا لهذا الجانب الحيوي وأن تسعى دائمًا لتطويره وتحسينه.



الفصل الثاني

التدريب

مقدمة الفصل

يُعد التدريب جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة حيث يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسات. من خلال التدريب، تستثمر الشركات في أهم مواردها - الأفراد - مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية وفي عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات على المؤسسة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المؤسسات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

وفي هذا الفصل سيتم تناول ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

المبحث الثاني: أساسيات العملية التدريبية

المبحث الثالث: إسهام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للتدريب

يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية للتدريب من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية جاء فيها أولاً التطور التاريخي للتدريب ثم مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها،

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل.

وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب، الأول يشمل التدريب في الحضارات القديمة والثاني يبدئ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية¹.

¹ مبروكة عمر محرق، "تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 13.

أولاً: التدريب في الحضارات القديمة

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة، فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة والمشاهدة والتدريب تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين وبقي نظام الحرف حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم¹.

ثانياً: التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية، وكان أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية².

¹ مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² المرجع نفسه، ص 14، 15.

ثالثا: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و 1785م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة من الزمن تحولت إنجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل، والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الحامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين¹.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939 - 1945م) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة، ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب².

¹ ميروكة عمر محبوق، مرجع سبق ذكره، ص15.

² المرجع نفسه، ص16.

المطلب الثاني: مفهوم التدريب

أولاً: تعريف التدريب

هو عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لأجل مساعدة العاملين على كسب المهارات والفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعملية¹.

التدريب المهني المستمر أداة لسياسة التشغيل، وأداة للتقارب بين الجانب الاجتماعي والاقتصادي، وقد انقسم التدريب المهني إلى مجموعتين: الأولى تستهدف الباحثين عن عمل والثانية تستهدف الأكثر تأهيلاً².

التدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي³.

إن التدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف، التي تكسبه مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل، وتساعد في بلوغ الأهداف، كما أنه يرتبط بطبيعة الأعمال وينجم مع سياسات مخطط المؤسسة⁴.

هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها⁵.

هو إجراء منظم *organized procedure*، من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد، والهدف من التدريب هو الوصول لتحقيق تغيير في سلوك هؤلاء المتدربين، ويعنى ذلك في المجال الإنتاجي على سبيل المثال أن المتدربين سوف يكتسبون المهارات اليدوية والمعرفة الفنية للمقدرة على حل المشاكل التي تواجههم⁶.

¹ عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 18.

² Dimitri Weiss, "**Ressources Humaines**", (2 ed), éditions d'organisation, France, p 42.

³ صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 209.

⁴ أحمد جابر حسنين، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 48.

⁵ منير النوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 231.

⁶ محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 217.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمهارات وقدرات لتحسين أدائه في العمل.

ثانياً: الفرق بين التدريب والتنمية

يكون الفرق من خلال المعايير التالية كما هو موضح في الجدول التالي¹:

الجدول رقم 02: الفرق بين التدريب والتنمية

التدريب	التنمية	المعيار
العاملون من غير المديرين	المديرون	فئات المشاركين
العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية	المحتوى
تتعلق بالعمل أو الوظيفة	تتعلق بالمعرفة العامة	الأهداف
قصير المدى	طويل المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر،

الأردن، 2008، ص 302.

والواقع أن الفرق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المؤسسات في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن كانوا يتحدثون عن التدريب ثم تغيرت لغتهم وأرادوا أن يكسبوا التدريب بعداً مستقبلياً نظرياً ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم والواقع أن الفصل بين التدريب والتنمية يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين ولكنه لا يعني الكثير للمدرب أو المدير، ومن هنا فإننا نجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية، وتأسيساً على ما سبق فإن التدريب والتنمية هما:

الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 302.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب

يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين لاسيما وأن معظم المؤسسات في الدول النامية تركز اهتمامها على التدريب، ويعتبر التدريب مسألة ذات أهمية كبيرة كما أنه وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمؤسسة ما أن تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين أو سلوكهم أو ظهور الصراعات التنظيمية أو ارتفاع معدلات الدوران والغياب أو الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة أو انخفاض معدل الإنتاجية ... الخ يفيد التدريب في تنمية العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، وعن طريق التدريب يمكن تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعته والفرد والمؤسسة التي يعمل فيها والتدريب قد يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل ويساعد التدريب في تكوين القادة الأكفاء وتنمية القيادات الإدارية، لقد وجدت المؤسسات في التدريب الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى حد كما يمكنها من الابتكار والإبداع وتقديم الأجدد في منتجاتها وهذا يعني أن التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في مؤسسات اليوم¹. إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية واعتمدت ميزانيات المؤسسات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين وأيضاً لإشراك المشرفين ورؤساء العمال في برامج محلية متخصصة لهم. وبالرغم من أهمية تدريب الإداريين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية، بل يمكننا القول إن تدريب الأيدي العاملة يمكن أن يحقق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة ويعظم مكاسبها، إذا أخذنا فقط في الاعتبار عدد العاملين في هذا المستوى².

¹ رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2014، ص ص 118، 119.

² راوية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 190.

ثانياً: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجحة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي¹:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
 - إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 - زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- ويمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاثة محاور أساسية هي²:

أهداف خاصة بالمؤسسة

- الأهداف الإدارية: تتمثل فيما يلي:
 - تخفيف العبء على المشرفين.
 - تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة والمهارة لدى الأفراد.
 - العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.
- الأهداف الإجرائية: نوضحها في الآتي:
 - الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.
 - التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة.
 - الالتزام بالميزانية المقررة.

¹ محمد الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص168.

² عبد الكريم أحمد جميل، "التنمية البشرية الحديثة"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص180.

○ الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي¹:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

○ الأهداف الفنية: ومن أهم هذه الأهداف نجد²:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها حيث تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات.

فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما أن المؤسسة تدعمه بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

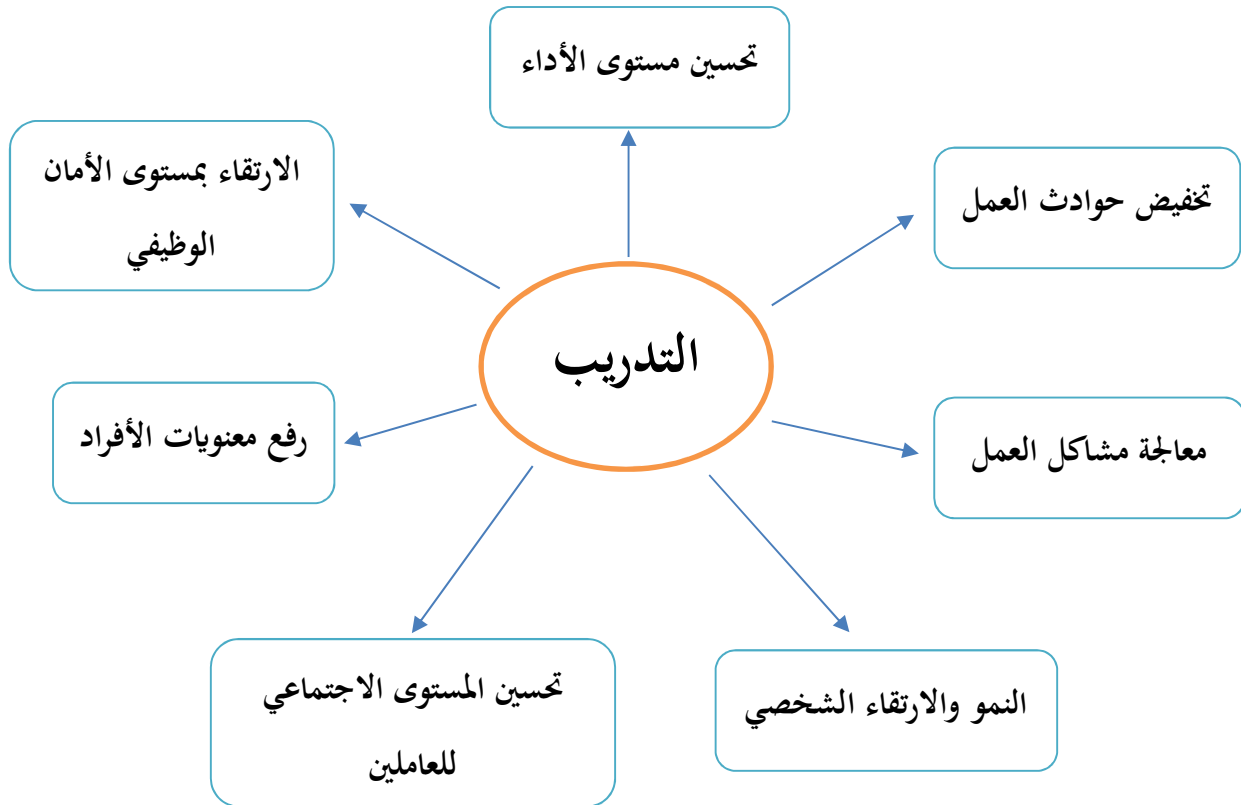
¹ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² المرجع نفسه، ص ص 181، 182.

أهداف خاصة بالفرد

من خلال الشكل التالي يمكن أن نوضح الأهداف الخاصة بالأفراد كما يلي¹:

الشكل رقم 03: مساهمة التدريب في تحقيق أهداف العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عبد الكريم أحمد جميل، "التنمية البشرية الحديثة"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص 182، 183.

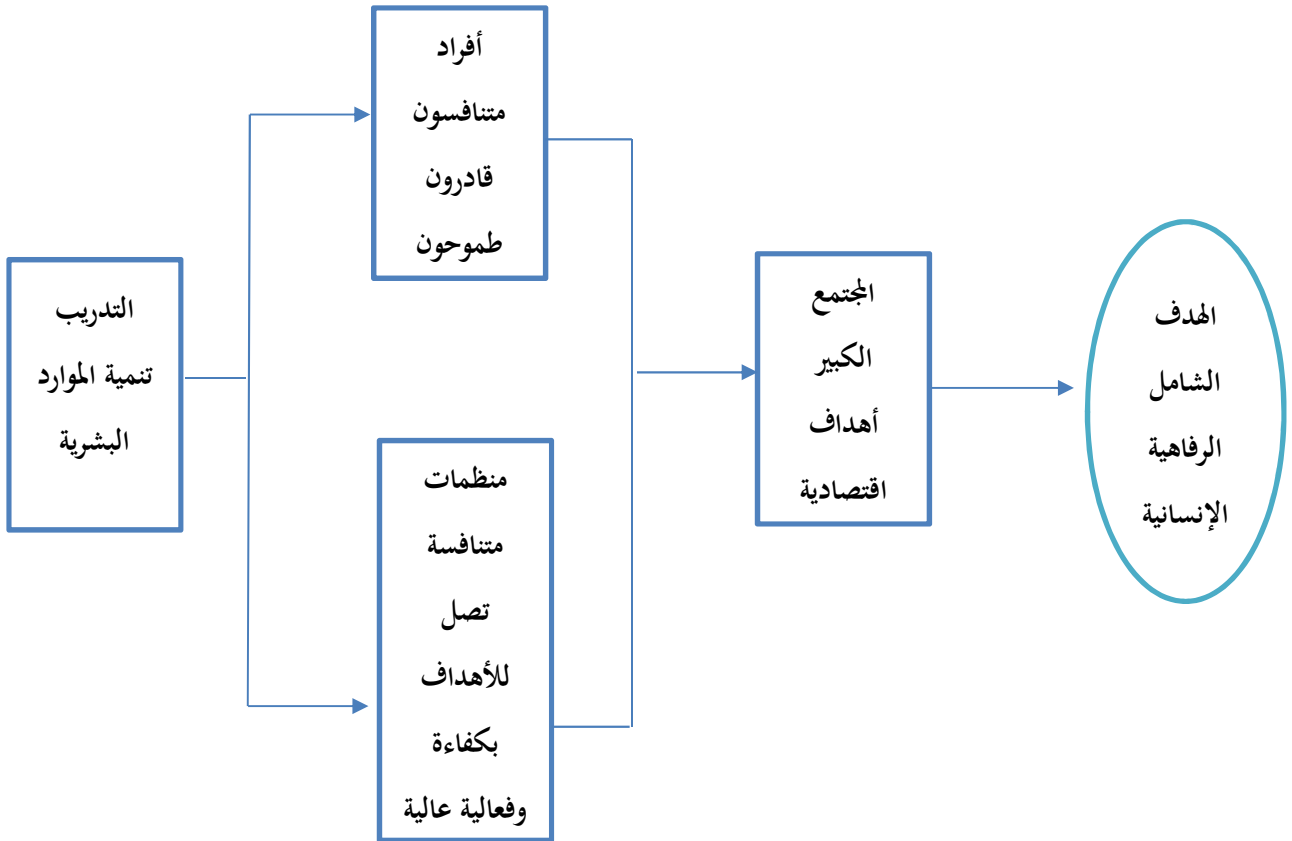
من خلال هذا الشكل نجد أن تحسين مستوى الأداء يكون من خلال التدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة فالتدريب يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل والتي عادة ما يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ويعمل أيضا على معالجة مشاكل العمل والنمو والارتقاء الشخصي وذلك بربط مشاعر الثقة بالذات، وتحسين المستوى الاجتماعي للعاملين برفع كفاءتهم بالتدريب ورفع معنويات الأفراد ما يؤدي إلى رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد وأخيرا الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي أي أن يكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص ص 182، 183.

أهداف خاصة بالدولة:

يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 04: مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة



المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، "التنمية البشرية الحديثة"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 184.

حيث يعمل التدريب على جعل الأفراد قادرين على التنافس ما يمكن المؤسسات من الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية عالية ويجعلها قادرة على المنافسة ما يؤدي إلى تحقيق الرفاهية والأمن في المجتمع.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 184.

المبحث الثاني: أساسيات العملية التدريبية

يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية للعملية التدريبية من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية جاء فيها أولاً مبادئ العملية التدريبية ثم أنواع وأساليب البرامج التدريبية ومراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: مبادئ العملية التدريبية

لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وكذلك العديد من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب، مما مكن من وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المؤسسات المختلفة وفيما يأتي بإيجاز هذه المبادئ¹:

- **الفروق الفردية Individual Differences:** أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.
- **علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to Job Analysis:** إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضاً أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازميتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.
- **الدافعية Motivation:** إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم ويجب إعطاء عناية خاصة لدفع وتحفيز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيداً من دفع وحفز تلاميذ المدارس، وبالنسبة لبعض العاملين فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل يعتبر حافز كافياً لبذل الجهد للدراسة والتعلم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 233.

ويوجد أيضاً¹:

- **المشاركة الفعالة Active Participation**: إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم وبشكل عام يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين والمحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة.
- **اختيار المتدربين Selection of Trainees**: على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب والذين تكون لهم ميول لمثل هذا التدريب، إن حقيقة أن أفراداً معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعاً وحافزاً لهم للتدريب.
- **اختيار المدربين Selection of Trainers**: إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين على الرغم من أن هناك أسباباً لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة لأنهم يمكن أن يخلقوا جواً يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.
- **تدريب المدربين Training of Trainers**: من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين ولا شك أن كثيراً من البرامج التدريبية قد تقوم بتعليمه أو تدريبه، إلا أن ذلك قد يفشل بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يعلمه لغيره بشكل جيد، فمثلاً قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز ولكنه لا يستطيع تدريب غيره على الأعمال الميكانيكية فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدرباً لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيداً ليصبح بالتالي مدرباً.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية

يمكن تقسيم البرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسات إلى الأنواع التالية¹:

- **البرامج التدريبية التي تركز على تنوير العاملين الجدد:** تعتبر هذه البرامج من أهم البرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسات وتهدف إلى تنوير العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأعمالها وأنشطتها وعملائها وتعريفهم بباقي العاملين وأقسام المؤسسة المختلفة.
- **البرامج التدريبية التي تهدف إلى إعداد القادة في المؤسسة:** تسعى المؤسسات الناجحة إلى خلق الصف الثاني من العاملين اللذين يكون لديهم المؤهلات العلمية والعملية والاستعداد الكامل لتولي المناصب القيادية في المؤسسة، وبالتالي مثل هذه المستويات الإدارية تحتاج إلى قدرات إدارية وقيادية يجب تدريب بعض الموظفين المتخصصين من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية عليها وبالتالي فإن تأهيل مثل هؤلاء العاملين لهذه الوظائف يحتاج إلى برامج تدريبية مثل البرامج التدريبية المخصصة لتزويد العاملين بالمهارات القيادية وكيفية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وغيرها من البرامج التخصصية لفئة القيادة.
- **البرامج التدريبية التي تهدف إلى الترقى:** يوجد تطور دائم للموظف لتحقيق مساره الوظيفي وبالتالي فإن من واجب المؤسسات المساعدة والمساهمة في تطوير العاملين لديها وتزويدهم بالمزيد من الدورات التدريبية في المجالات المختلفة لتحقيق طموحاتهم الشخصية، بحيث تسير أهداف الموظف الشخصية مع أهداف المؤسسة جنباً إلى جنب.
- **البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات الوظيفة:** له أهمية خاصة لما له من دور كبير في زيادة الولاء والالتزام بأداب المهنة ومساعدة العاملين على مقاومة التنازل عن القيم والمعايير في المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وبالتالي فإنه يساعد العاملين على زيادة انتمائهم الوظيفي والتزامهم بأخلاق العمل وقيم المجتمع وهذا يؤدي إلى تعديل سلوك العاملين، ويركز على تزويد المتدربين بالأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف.
- **البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير المعارف أو اكتساب المهارات:** تعتبر هذه البرامج هي البرامج الرئيسية التي تعقدتها المؤسسات عادة لإكساب العاملين لديها مهارات ومعارف وخبرات جديدة.

¹ عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنح، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص 232.

ويوجد أيضاً¹:

- البرامج التدريبية التي تهدف إلى التدريب على مهارات الاتصال: يتم تدريب العاملين في هذه البرامج على مهارات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة وبين العاملين ورؤسائهم أو بين الرؤساء ومرؤوسيتهم.
- البرامج التدريبية التي تهدف إلى التقليل من الحوادث والإصابات: يوجه هذا النوع من التدريب لحماية الموارد البشرية في المؤسسة من الأذى الذي قد يصيبها أثناء العمل ويتم التركيز في مثل هذه البرامج على فئة الإدارة التنفيذية وخصوصاً العمال اللذين يتعاملون مع الآلات مباشرة.
- البرامج التدريبية التي تركز على مهارة صنع القرارات: يوجه مثل هذا النوع من البرامج التدريبية للمديرين وللجنة العليا في المؤسسة حيث تحتاج الإدارة العليا إلى تطوير دائم في أحدث الطرق التي تساعد على صنع واتخاذ القرار الإداري، وبالتالي فإن زيادة القدرة على اتخاذ وصنع القرارات من أهم العوامل التي تساهم في تحسين العاملين.
- البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط الثقافات: تتعامل المؤسسات المعاصرة مع بيئات وثقافات متعددة الجنسية نتيجة العولمة وانفتاح الدول على بعضها البعض، لذلك من الضروري تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع هذه المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة في أعمالها، حيث تساعد مثل هذه البرامج التدريبية على التعريف بثقافة الدول التي تتعامل معها المؤسسة، كما تساعد على تحسين أداء العاملين وسلوكهم.
- البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة: لدى المؤسسات المعاصرة ذات الأداء العالي ثقافة قوية بين أعضائها، وتحتاج المؤسسات بشكل دائم إلى تعزيز هذه الثقافة وزيادة التأكيد على العاملين فيما هو مقبول من قبل المؤسسة.
- البرامج التدريبية التي تركز على حل المشاكل والإبداع في المؤسسة: توجه مثل هذه البرامج التدريبية لتزويد العاملين في المؤسسة وخصوصاً أصحاب الخبرة والاختصاص من الشهادات العلمية العالية على كيفية التعامل مع المشكلات المختلفة التي قد تنشأ في بيئة العمل وكيفية إيجاد الحلول التي توفر الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسة.
- البرامج التدريبية التي توجه للتنمية الشخصية: توجه مثل هذه البرامج التدريبية إلى العاملين لتزويدهم بالسلوكيات المرغوبة أثناء العمل ولتخفيض السلوكيات السلبية وغير المرغوبة مثل التأخير والغياب.

¹ عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 234، 235.

المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

يُصمم برنامج العملية التدريبية بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة تدعى بنموذج N.G.C.M.I.P.C.T حيث يعبر كل حرف من هذه الحروف عن مرحلة تبدأ أول كلماتها بها، وفيما يلي هذه المراحل¹:

NEEDS SPECIFICATION

● تحديد حاجات التدريب والتنمية

تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج، هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية المطلوب من البرنامج تغطيتها ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددته استراتيجية التدريب والتنمية من حاجات ومصادر متنوعة وتمثل الحاجات عادة بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج.

GOALS SETTING

● وضع أهداف البرنامج

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بوساطته، فهي تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب العامة تبقى كما هي لا تتغير من مؤسسة لأخرى ومن مجال لآخر وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه. لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم، فعندما نقول بأن هدف البرنامج هو تحسين الإنتاجية من خلال تطوير الأداء وتحسينه، فهذا هدف غير دقيق، أما إذا قلنا الهدف هو رفع الإنتاجية بمقدار 10% أو زيادة حجم المبيعات بمقدار 20% مثلاً فهنا توجد دقة في تحديد هذين الهدفين.

CURRICULUM DESIGN

● تصميم منهج البرنامج

يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج، الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 472.

وكذلك أيضا¹:

METHOD DETERMING

• تقرير الأسلوب

- الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين والأداة التي بوساطتها ستتم عملية التعلم وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها. وبصفة عامة تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها ما يلي:
- نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتدربين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة أو إكساب المتدربين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلا.
 - عند الأفراد المتدربين فنجد أن أسلوب المحاضرة يمكن أن يستوعب عددا كبيرا، عكس أسلوب المهمات الفردية، أو المباراة الإدارية مثلا.
 - المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
 - المادة التعليمية أو التدريبية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل تدريب الحساسية.
 - نوعية المتدربين، فالأساليب التي تناسب العمال مثلا لا تناسب المشرفين فبعض الأساليب تناسب تدريب فئة معينة من العاملين دون أخرى.
 - ظروف وإمكانات المؤسسة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان.

ISTRUCTOR SELECTION

• اختيار المدرب

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضا لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون الناتج غير مناسبة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 472، 473.

يتوقف اختيار المدرب على مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي¹:

- الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخبرة معينة.
- المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج، فلكل نوع من المواد التعليمية التدريبية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المدرب.
- وبشكل عام يجب توفر الصفات التالية لدى المدرب:
- أن يكون محترفا لمهنة التعليم والتدريب.
- أن يكون مؤهلا علميا.
- أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعليم والتدريب الحديثة.
- أن تكون لديه القدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم.
- أن يتصف بشخصية قوية.
- أن يتحلى بالصبر واللباقة والمرونة.

PERIOD DETERMING

• تحديد فترة البرنامج

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي²:

- المنهاج التعليمي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المؤسسة للمتدربين أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 473، 474.

² المرجع نفسه، ص 474.

CONDUCT OF PROGRAM

● تنفيذ البرنامج

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المؤسسة IN-HOUSE حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المؤسسة ويتم ذلك في المؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج وقد ينفذ البرنامج خارج المؤسسة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي OUTSOURCED TRAINING AND DEVELOPMENT.¹

TECHNIQUES OF PROGRAM

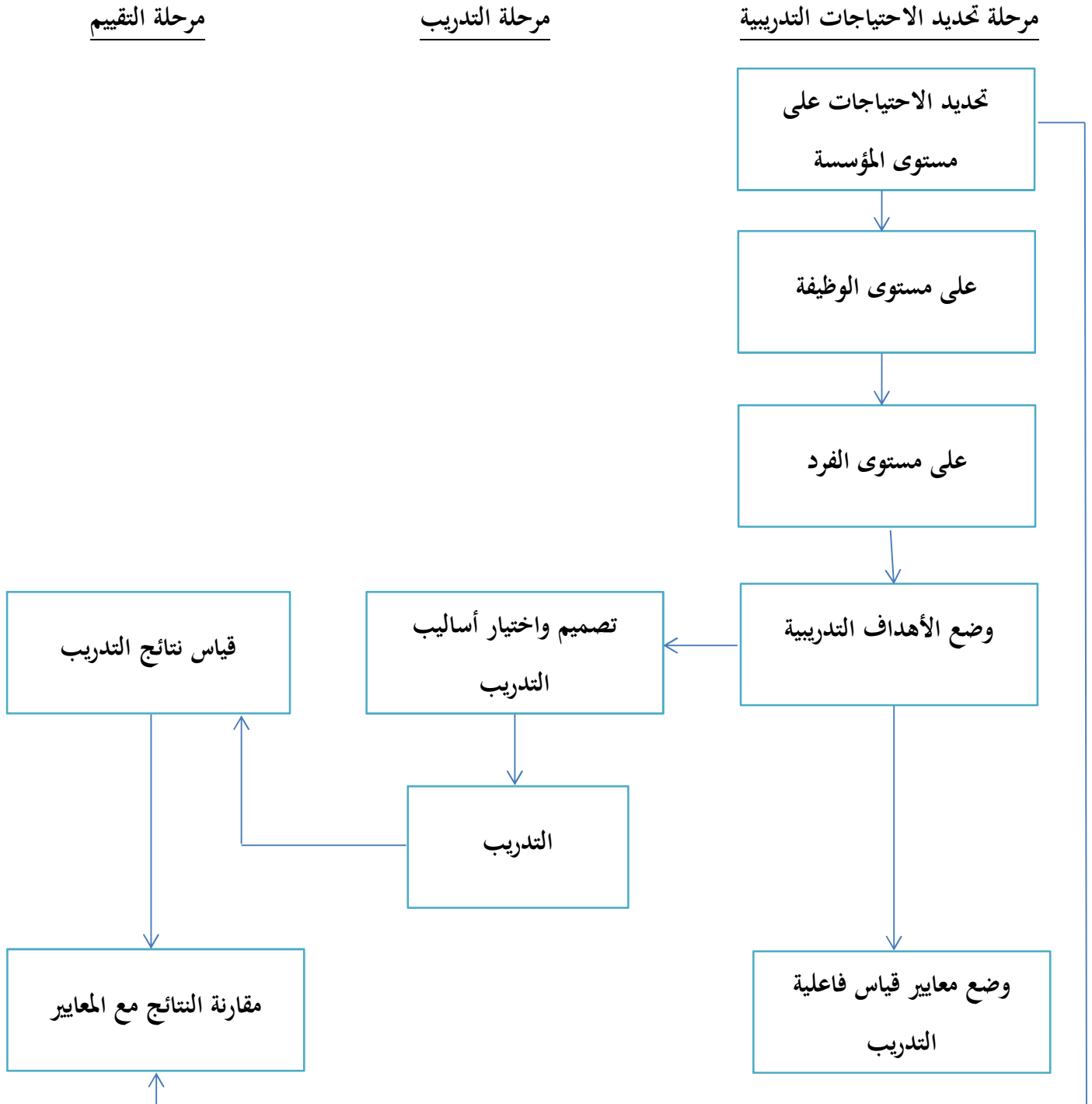
● تحديد تقنيات البرنامج

يقصد بتقنيات البرنامج، المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج كالحاسب الآلي، POWER POINT ، جهاز الاسقاط والفيديو والخرائط والرسوم التوضيحية، فمثل هذه المساعدات تهيء الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين الذين بإمكانهم أن يفهموا ما يشرح لهم بشكل جيد إلى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة والحرارة المناسبة والهدوء ومقاعد مريحة وسبورة ولا شك أن تنفيذ أي برنامج يحتاج إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة وتسجيل حضور وانصراف المتدربين... الخ، ويشرف على هذه الأمور عادة شخص مسؤول يمكن أن نسميه بالمدير الإداري للبرنامج، الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ لينقلها إلى إدارة الموارد البشرية للعمل على حلها.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 474.

² المرجع نفسه، ص 475.

وهناك من قسم العملية التدريبية إلى المراحل الموضحة في الشكل التالي:
الشكل رقم 05: مراحل العملية التدريبية



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 135.

المبحث الثالث: إسهام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث أثر التدريب في الموارد البشرية من خلال تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب أساسية جاء فيها أولاً أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري ثم أثره في تحسين الكفاءات المورد البشري، ثم أثره في تحقيق الإبداع الإداري وأخيراً أثره في تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أثر التدريب على معارف ومهارات الموارد البشرية

يلعب التدريب دوراً أساسياً في المؤسسات، حيث أن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتضعف فلا يمكن توقع أن يظل العاملون بنفس المهارة والقدرة المهنية إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة¹.

وتعتبر المعرفة من أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، حيث يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها من خلال العملية التدريبية إلى التحسين الفعلي للمهارات وهناك العديد من التقنيات التي تم اختبارها لإكساب الفرد المعارف وهي أمور إجرائية تتمثل في النقاط التالية²:

○ **السرد:** وهو أقل أشكال التدريب تأثيراً وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الالتزام من قبل المتعلم والرغبة الكاملة في الاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره في التدريب، كما أنه يتطلب مستوى عالٍ من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء يصعب على المقدم وصفها بالكلمات فقط.

○ **التوضيح:** يزيد من القدرة على التعلم، فمثلاً إذا قام المدرب بوصف الحاسب الآلي فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها كوسيلة للشرح هي الحاسب الآلي نفسه فذلك يزيد القدرة على الفهم وسرعة تعلم الأفراد.

○ **التطبيق العملي:** بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي للمتعلم، هنا يتطلب الأمر أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تعلمه بشكل فعلي ويشترط أن يتم ذلك في وجود المدرب كي يراقب بنفسه أداء الأفراد ومدى استيعابهم للموضوع ومن ثم عمل التصحيحات اللازمة وتقديم الإرشادات المهمة كل فرد.

¹ منال البارودي، "القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي"، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 56، 57.

وينبع أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري، من خلال كونه وسيلة الإنتاج الرئيسية للأفراد المؤهلين لإدارة مؤسساتهم نحو النجاح وقد يتوقف نجاح التدريب على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية منه وأبرز هذه العناصر هي¹:

- 1- وجود المدربين الأكفاء الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة.
- 2- توفر البرامج التدريبية المتطورة المبنية على الأسس العلمية السليمة.
- 3- توفر البيئة المناسبة للتدريب، والأجواء المرحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش.
- 4- استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة والمتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة.
- 5- ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة تضمن تخريجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب.
- 6- إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها وأيضاً تستخدم للتمييز بينهم.
- 7- توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المؤسسة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب.

¹ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المطلب الثاني: أثر التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل، لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المؤسسات في القطاعات كافة وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة¹.

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المؤسسة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المؤسسة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة في مجالات إدارة الموارد والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية².

وتسهم استراتيجية التدريب في تطوير مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف من حيث العدد والكم مما يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة³.

¹ علي ميا، ربي عزت كنج، "أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في السوق السوري"، مجلة جامعة تشرين والبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 03، ماي 2014، ص193.

² المرجع نفسه، ص193.

³ المرجع نفسه، ص 195.

عليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال¹:

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وانسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
 - 2- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ويساهم في انفتاحها على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - 3- توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
 - 4- تنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.
 - 5- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
 - 6- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.
- مما سبق نجد أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وزيادة كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة.

¹علي ميا، ربي عزت كنج، مرجع يبق ذكره، ص 195.

المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية¹.

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين خدمات العملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة، فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع. وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها²:

- 1 - عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنميتها من قبل أفراد أو جماعات العمل.
- 2 - عملية فكرية متفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمشي شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتتطلع نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.
- 3 - عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية.

¹ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 191.

² الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، "أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من 2010-2020"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 02، جوان 2020، ص 14.

أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المؤسسات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية التدريب فإنها تجعل موظفها قادر على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تساهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية وبعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصا أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية والتركيز حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظا على مستوى أداءه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة ومن المتفق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها ولكن من الممكن تلقيه فالتدريب مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد والاعتراف بمساهمة الآخرين، كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز جودتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق¹.

¹ الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المطلب الرابع: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تلبية رغبات المستهلكين بشكل مستمر وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وأن الجودة الشاملة لا تركز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة وبمشاركة كل العاملين في المؤسسة من أجل تحسين الجودة¹.

تعرف الجودة الشاملة بفقرات Iso9000 على أنها: "مدخل إداري يعمل على تحقيق استمرار نجاح المؤسسة في المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات والقوانين الحكومية"².

ترى إدارة الجودة الشاملة أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الإبداع والابتكار والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي ومن ثم فإن هذه المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر بخطوات ومراحل يمكن حصرها فيما يلي³:

1- **التدريب التوضيحي:** والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمؤسسة.

2- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.

3- **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة الخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل).

4- **التدريب على فن القيادة:** ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 116.

² يحيى حويلة، حورية بورعدة، "برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بعين قوشنت"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد 03، سبتمبر 2022، ص 341.

³ عائشة بن علي، "التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018، ص 223، 224.

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق عنصر الجودة من خلال وضع برامج تدريب خاصة بنظام الجودة في المستويات العليا، ثم تكليف كل مسؤول عن تدريب أتباعه في المستوى الأدنى منه في الهرم الوظيفي وهكذا حتى يتمكن كافة العاملين في جميع المستويات من اكتساب معارف تتلاءم والجودة، يسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي¹:

1- زيادة معلومات الموظف المدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.

2- تحسين مهارات الموظف المدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

3- تغيير اتجاهات الموظف المدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

¹ عائشة بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

لجعل التدريب أداة تؤهل الأفراد وتمكنهم من المساهمة في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة لا بد أن يعتمد على مدخلات وعمليات عالية الجودة، فالتدريب كنظام مفتوح تتحدد مدخلاته من المحيط الخارجي، إذ يتشكل من عدة عمليات بدءاً من تحليل المناخ الداخلي والخارجي ثم تحديد الأهداف والسياسات التدريبية ثم تحديد العملاء وتحديد احتياجاتهم ثم البدء في تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تلبية احتياجات العمليات وعملية تصميم وإعداد خطط التدريب تعتبر أيضاً نظاماً فرعياً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات¹، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 06: نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة



المصدر: منير نوري، عبد الله فلش، "تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

¹ عائشة بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

خاتمة الفصل

أصبحت المؤسسات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها وكفاءتهم، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري و تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل، باعتبار أنه يفتح آفاقاً جديدة للتطور والنمو، ويسهم في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية وكافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب، لذلك قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب وأهميته وأثره الإيجابي على الأداء وكذلك مراحل العملية التدريبية من تحديد مفصل خصوصاً في عصرنا هذا، إذ يتطور العالم بشكل مستمر حيث يعتبر التدريب ليس مجرد مهمة يتم إنجازها، بل هو رحلة مستمرة نحو التميز والإبداع.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر_قائمة

مقدمة الفصل

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة، وتكملة لمعالجة الإشكالية الرئيسية المتعلقة بالدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، سيتم تناول الدراسة الميدانية للموضوع في هذا الفصل، إذ وقع الاختيار على مؤسسة (مطاحن عمر بن عمر _ قائمة) نظراً لقدم نشأتها، إضافة إلى أنها تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة في المجال الاقتصادي، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل وكذا المقابلة لشرح آلية التدريب في المؤسسة محل الدراسة. ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها.

وفي هذا الفصل سيتم تناول ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وأهدافها وكذلك هيكلها التنظيمي بمختلف مستوياته وأخيرا التعرف على آلية تدريب الموارد البشرية في هاته الأخيرة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تعد مؤسسة عمر بن عمر من بين أهم المؤسسات في الجزائر وفي هذا المطلب سيسلط الضوء على تعريفها مع ذكر فروعها وطبيعة عملها وأهدافها .

أولا: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء المؤسسة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف استثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئة إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة بالشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها: دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية، دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)، وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانب بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت مؤسسة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخو¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ملحق رقم 02.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014، أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج، يبلغ عدد عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر 847 عامل مقسمين كالاتي: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 منفذ.

ثانيا: فروع المؤسسة وطبيعة نشاطها

1-الفروع:

تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).

وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

*iso90001: هي أنظمة جودة تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي يبدئ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وهي الأكثر شيوعا بحيث تحتوي على كل عناصر الجودة¹.

*iso22000: هو نظام إدارة سلامة الغذاء وهو معيار جديد تم الاعتراف به بشكل عام من قبل مبادرة الأغذية العالمية².

¹فواز التميمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

²صبري مقيح، إيمان رمضان، " تقييم مخرجات نظام إدارة سلامة الغذاء وفق معيار الإيزو 22000 بمؤسسة كوكا كولا سكيكدة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد02، ديسمبر 2020، ص 39.

2-طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

◀ عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8 كآلاتي:

- الفرقة (أ) من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة (ب) من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
- الفرقة (ج) من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة (د) في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني اليومي.

◀ وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب

في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة (أ) من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة (ب) من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة (ج) من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

ثالثاً: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

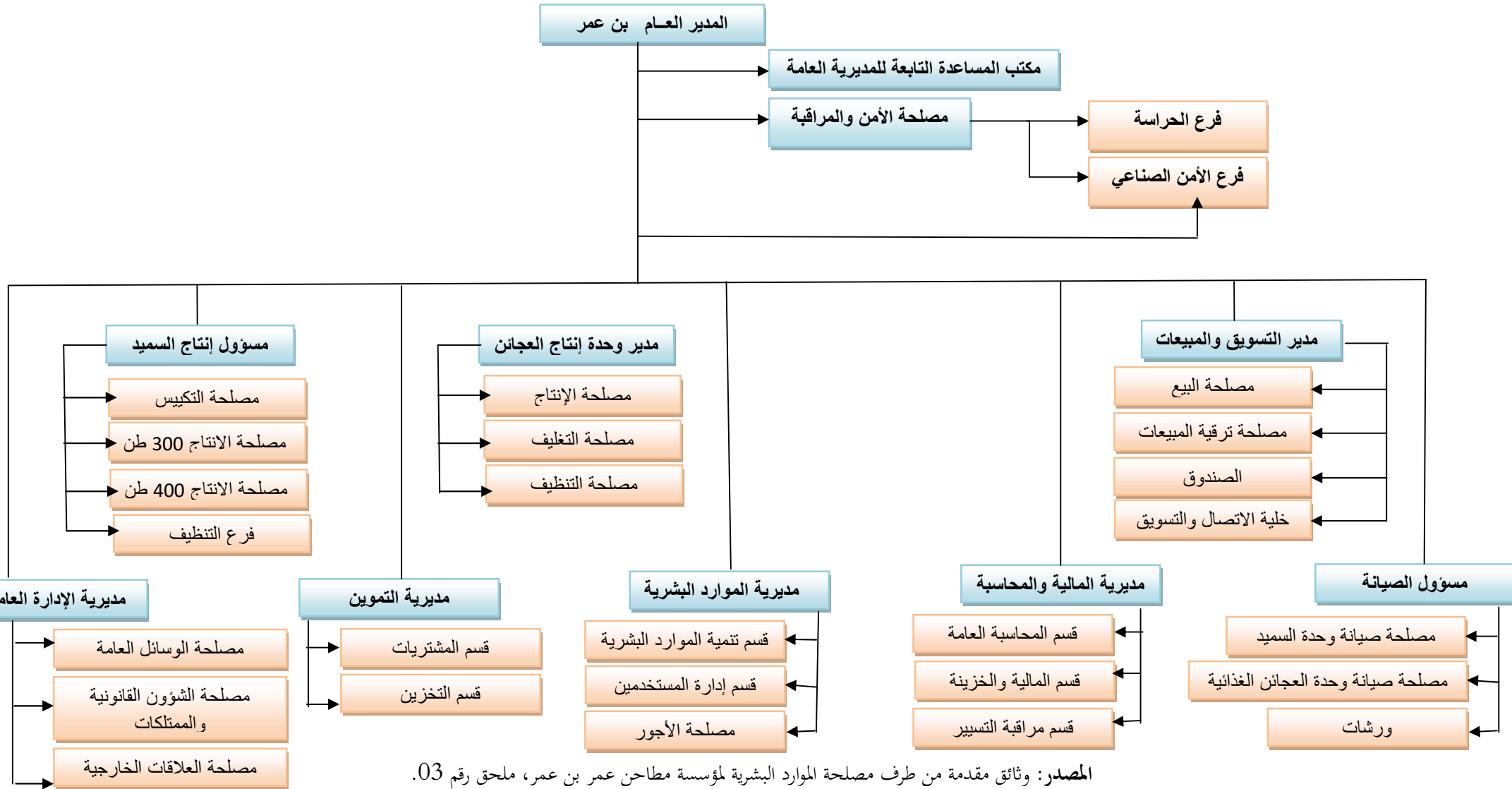
- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة

هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على الشكل التالي:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



من المخطط أعلاه يمكن شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

1-مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل

نشاطات مختلف مصالح المؤسسة وهي تنقسم إلى:

● **قسم تنمية الموارد البشرية:**

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● **قسم تسيير المستخدمين:** يعمل على:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

2-مصلحة الأمن: تعمل على:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

3-مساعدة المديرية العامة: أي مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات

المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

4-مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: مهمتها الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.

5-مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: مهمتها السهر على التكفل وحفظ شهادات

الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO): إدارة الجودة الشاملة هي

أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين

الأداء¹.

¹أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 40.

6-المستشار القانوني: يعمل على توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.

7-مديرية التسويق والمبيعات: مهمتها ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام وتطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة وكذا تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إعلانية،... إلخ).

8-مصلحة إنتاج السميد: من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

9-مديرية إنتاج العجائن: تعمل على:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

10-المديرية التقنية: تتكون من :**• قسم المناهج والمتابعة التقنية: يقوم**

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

• قسم الأشغال والدراسات:

دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها.

• المخبر:

مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

11-مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الولايتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

12-مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، إلخ... والسهر على تخزينها وهي تنقسم إلى:

- **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- **قسم التموين بالمادة الأولية (القمح):** مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

13-مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات هذه الأخيرة وتنقسم إلى:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتمثل مهامها في:
 - مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
 - التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
 - التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- **قسم المالية والخزينة:** يقوم بمالي:
 - ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
 - دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
 - المتابعة البنكية.

● **قسم مراقبة التسيير:**

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.
- تحيين بمعنى تحديث البيانات أو المعلومات، مراقبة ميزانية المؤسسة.

14-مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى:

- **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .
- **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:** مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة. وتسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للمؤسسة وحفظها.
- **مصلحة العلاقات الخارجية:** تتكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: آلية تدريب الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

هناك عدة تصنيفات لآليات البرامج التدريبية التي تستخدمها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهذه الأخيرة قد تنوعت وشملت:

أولاً. تصنيف البرامج التدريبية حسب مراحل التوظيف. وتضم نوعين من البرامج التدريبية¹:

- 1- البرنامج التدريبي قبل التوظيف (التوجيهي): يوجه هذا النوع من التدريب إلى الموظفين الجدد فور دخولهم أو التحاقهم بمنصب العمل، فيهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تعريف العامل الجديد بالمؤسسة التي سيعمل فيها وكذا كيفية أداء العمل بما على أحسن وجه وكذا حقوقهم وواجباتهم، بمعنى يهدف إلى تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المؤسسة.

¹ مقابلة مع مسؤول مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بتاريخ 2024/04/23.

2- البرنامج التدريبي أثناء القيام بالعمل: في هذا النوع من التدريب يخضع العامل المدرب لأحد زملائه أو الرئيس المباشر ويسعى هذا الأخير إلى توجيه الفرد إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتوفرة في العمل أثناء تأديته للعمل اليومي، كما يحتوي المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تمنح للموظف الجديد في مجال التخصص الذي يمارسه وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة أو لترقيته أو لنقله لوظيفة أخرى والتي تختلف في الواجبات والمسؤوليات.

ثانيا: تصنيف البرامج التدريبية حسب مكان التنفيذ

يحتوي هذا التصنيف على ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لموقع تنفيذ البرنامج التدريبي وهي كالآتي:

1- البرنامج التدريبي في موقع العمل: تقع المسؤولية هنا على عاتق أحد العاملين القدامى فيكون مكلف بتدريب وتعليم العاملين، من خلال إعطاء شروح حول طرق العمل وكذا تصحيح أخطاء المتدربين وتزويدهم بمعارف وخبرات مباشرة، فهذا النوع من التدريب يسمح بربط علاقة وطيدة مع موقع العمل إضافة إلى بناء علاقات قوية مع العاملين أي بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية.

2- البرنامج التدريبي خارج موقع العمل وفي مراكز التدريب الخاصة: يرتبط هذا النوع من البرنامج التدريبي بذلك الذي يحصل في المؤسسات الخاصة، حيث تعمل المؤسسة على إرسال الموظفين لاكتساب مهارات ومعارف مطلوبة ويكون ذلك من خلال ورش العمل، دورات عبر الأنترنت أو جلسات تدريبية مكثفة.

3- البرنامج التدريبي عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة: تسمح المؤسسة لبعض العاملين بالمشاركة في البرامج العملية والمتخصصة التي تعقد بالمعاهد والجامعات، بحيث تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعداد نفقات الاشتراك، كما تحث الموظفين على الاستفادة بأكبر قدر ممكن من أنشطة الهيئات المهنية.

ثالثا. تصنيف البرامج التدريبية حسب عدد المتدربين: يتضمن هذا التصنيف التدريب الفردي والجماعي:

1- التدريب الفردي: المقصود منه تدريب كل فرد على حدة بغرض تنمية مهاراته وتطوير قدراته ومنه احتمالية ترقيته.

2- التدريب الجماعي: يوجه هذا النوع من التدريب إلى مجموعة من الأفراد في آن واحد ويتم في مراكز تدريبية متخصصة وذلك بإعفاء الأفراد من دوام عملهم الرسمي خلال فترة تدريب، إذ يسمح بتبادل الآراء والخبرات أي القيام ببعض الوظائف التدريبية التي لا تستطيع القيام بها بصفة فردية.

رابعا. تصنيف البرامج التدريبية حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي: ميز هذا التصنيف بين آليتين هما:

- 1- التدريب الإداري:** يوجه هذا النوع من التدريب إلى فئة الإطارات، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية.
- 2- التدريب الميداني:** الغرض منه يتمثل في تنمية معارف وقدرات الأفراد في نطاق محدد وفي وظيفة معينة ويشمل الفنيين والحرفيين في قطاعي الصناعة والصيانة.

خامسا: تصنيف البرامج التدريبية حسب المدة الزمنية: يميز هذا التصنيف بين ثلاث آليات هم كالتالي:

1- التدريب على المدى القصير: يكتسي البرنامج التدريبي من هذا النوع طابع متميز بحيث يعتمد على إطار الزماني، فيجبر المكلف بالتدريب الإسراع به قصد تفادي مشكل تراكم المناصب الزائدة من جراء التطور التكنولوجي وطابع التدريب هنا يركز على التدقيق، فهو عبارة عن مجموعة من التربصات الطرفية والزمينية القصيرة تعتمد على التدريب السريع والاندماج في نظام العمل الجديد فمدة التربص هنا لا تتعدى يومين وتكون غالبا في نهاية الأسبوع ويوجه لفئة المنفذين.

2- التدريب على المدى المتوسط: هو التدريب الذي يشمل على بعض المناصب الاستثنائية ويتضمن التربصات الميدانية في بعض المعاهد المتخصصة أو المنشآت المتطورة في ذلك الميدان ويكون التدريب هنا في فترات منتظمة ومبرمجة، ففي هذا النوع من التدريب يكون المتدرب مجبر على الغياب عن المؤسسة لمدة أسبوع إلى أسبوعين ومن ثلاثة إلى ستة أشهر وغالبا ما يوجه هذا التدريب إلى فئة المتحكمين.

3- التدريب على المدى الطويل: تكون هناك قطيعة عن العمل لمدة من (6) إلى (18) شهرا وغالبا ما يخص الفئة المسيرة، أي الإطارات في حال خلق بعض الاختصاصات الجديدة التي لا تتوفر في المعاهد أو الجامعات مثل التسيير الحديث.

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتناول هذا المبحث منهج ومجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وأدوات جمع وتحليل

المعلومات .

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

أولاً. منهج الدراسة:

المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسة مشكلة محددة أو تفسير ظاهرة معينة والتي تمكنه من

ترتيب أفكاره وتحليلها وعرضها بأسلوب علمي والتوصل للنتائج المدعومة بالأدلة فيما يتعلق بموضوع البحث¹.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع

البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات وتفسيرها من أجل

استخلاص النتائج.

ثانياً. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث والدراسة²، ويتكون مجتمع

الدراسة لهذا الاستبيان من جميع العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والمقدر ب 847 عامل مقسمين

كالاتي: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 منفذ.

¹ وائل السديمي، "مناهج البحث العلمي"، ص3، 2024/05/15، <https://www.sanadkk.com/blog/post/10.html>

² زياد أحمد الطويسي، "مجتمع الدراسة والعينات"، ص 2، 2024/05/15، <https://www.academia.edu/38976724>

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها.

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عينة الدراسة ولأهم خصائصها المميزة

أولاً. تعريف عينة الدراسة:

هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً¹.

قمنا بتوزيع الاستبيان على 50 موظف من موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عن طريق التسليم المباشر وقد تم استرجاع 30 عينة حيث يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات.

ثانياً. خصائص عينة الدراسة:

فيما يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

1- الجنس

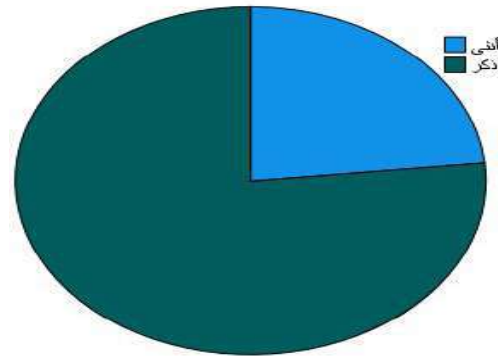
الجدول رقم 03: يبين طبيعة الجنس لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
23%	7	أنثى
77%	23	ذكر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (08) وحسب تعداد العينة قدرت نسبة الذكور ب (77%) أي بتعداد 23 عامل، أما نسبة الإناث قدرت ب (23%) أي بتعداد 7 عاملات، وذلك راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 08: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

¹محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد09، جوان 2017، ص 313.

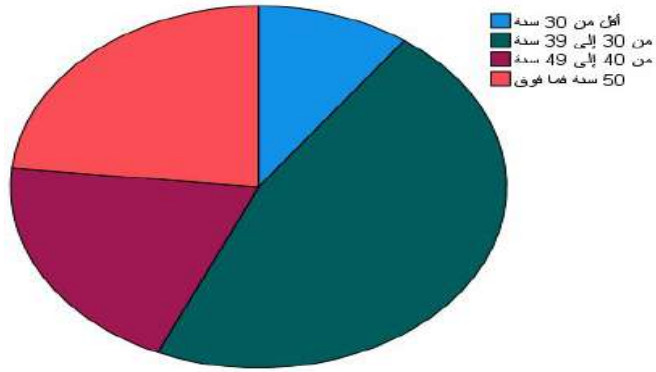
2- العمر: لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يبين طبيعة العمر لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	العمر
10%	3	أقل من 30 سنة
47%	14	30-39 سنة
20%	6	40-49 سنة
23%	7	50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 09: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (09) وحسب تعداد العينة وفق متغير العمر قدرت نسبة العمال أقل من 30 سنة ب (10%) أي بتعداد 3 عمال ونسبة العمال من 30 إلى 39 سنة (47%) أي بتعداد 14 عامل ونسبة العمال من 40 إلى 49 سنة (20%) بتعداد 6 عمال ونسبة العمال من 50 سنة فما فوق ب (23%) بتعداد 7 عمال، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الغالبة داخل المؤسسة محل الدراسة.

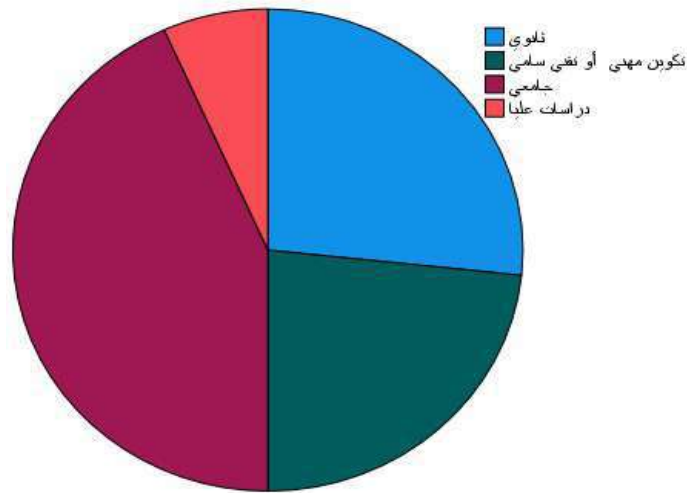
3- المستوى التعليمي: لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم 05: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
27%	8	ثانوي فأقل
23%	7	تكوين مهني، تقني سامي... الخ
43%	13	جامعي
7%	2	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (10) وحسب تعداد العينة قدرت نسبة العمال ذو المستوى التعليمي ثانوي فأقل ب (27%) أي بتعداد 8 عمال ونسبة العمال ذوي المستوى التعليمي تكوين مهني وتقني سامي ب (23%) أي بتعداد 7 عمال ونسبة الموظفين الجامعيين ب (43%) بتعداد 13 عامل ونسبة العمال المتحصلين على دراسات عليا ب (7%) بتعداد عاملين، وذلك راجع إلى اهتمام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالمستوى التعليمي للأفراد العاملين فيها بحيث نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة الجامعية.

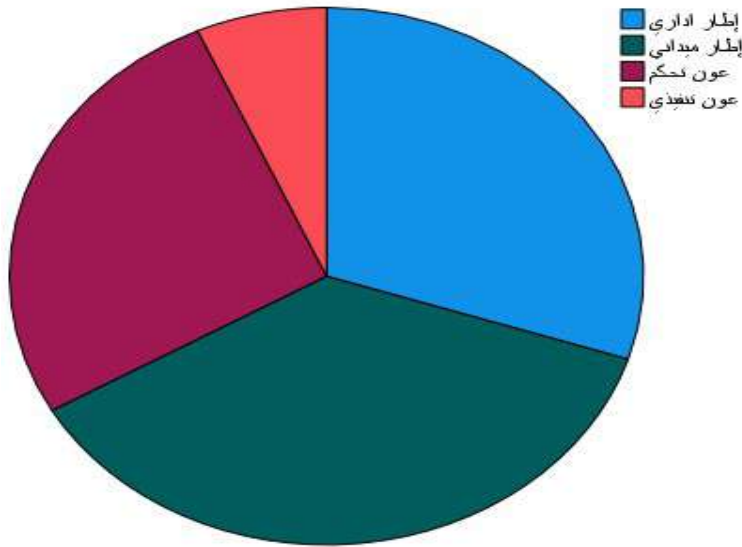
4- المركز الوظيفي: لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يبين المركز الوظيفي لأفراد العينة

النسبة%	التكرار	المركز الوظيفي
30%	9	إطار إداري
37%	11	إطار ميداني
27%	8	عون تحكم
6%	2	عون تنفيذي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 11: يوضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (11) وحسب تعداد العينة وفق متغير المركز الوظيفي قدرت نسبة العمال بالإطار الإداري ب (30%) أي بتعداد 9 عمال ونسبة العمال بالإطار الميداني ب (37%) أي بتعداد 11 عامل ونسبة أعوان التحكم ب (27%) بتعداد 8 عمال ونسبة الأعوان التنفيذيين ب (6%) بتعداد 4 عمال، حيث نلاحظ أن فئة الإطار الميداني هي الغالبة داخل المؤسسة محل دراسة.

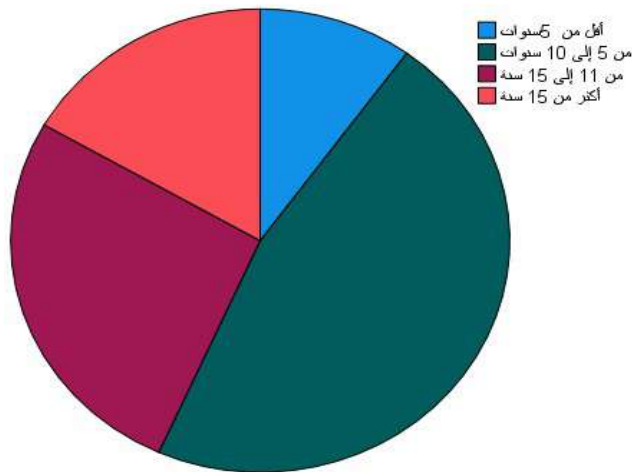
5- الخبرة المهنية: لدينا الجدول الموضح كالتالي:

الجدول رقم 07: يبين الخبرة العملية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
10%	3	أقل من 5 سنوات
47%	14	من 5 إلى 10 سنوات
27%	8	من 11 إلى 15 سنة
16%	5	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 12: يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (12) وحسب تعداد العينة وفق متغير الخبرة المهنية أن نسبة العمال ذو خبرة أقل من 5 سنوات قدرت ب (10%) أي بتعداد 3 عمال ونسبة العمال ذو الخبرة من 05 إلى 10 سنة هي (47%) أي بتعداد 14 عامل ونسبة العمال من 11 إلى 15 سنة خبرة قدرت ب (27%) بتعداد 8 عمال ونسبة العمال أكثر من 15 سنة خبرة هي (16%) بتعداد 5 عمال، حيث نلاحظ أن الفئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة هي الغالبة داخل المؤسسة محل دراسة.

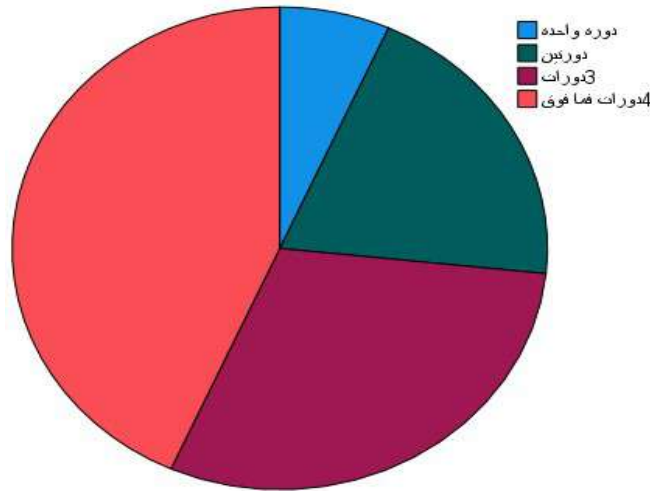
6- عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 08: يبين عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
دورة واحدة	2	7%
دورتين	6	20%
ثلاث دورات	9	30%
أربع دورات فما فوق	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 13: يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (13) وحسب تعداد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية قدرت نسبة العمال المشاركين في دورة واحدة ب (7%) أي بتعداد عاملين ونسبة العمال المشاركين في دورتين ب (20%) أي بتعداد 6 عمال ونسبة العمال المشاركين في ثلاث دورات ب (30%) بتعداد 9 عمال ونسبة العمال المشاركين في أربع دورات فما فوق ب (43%) بتعداد 13 عامل، حيث نلاحظ أن فئة العمال المشاركين في أربع دورات هي الغالبة وذلك راجع لاهتمام المؤسسة بالجانب التدريبي للأفراد العاملين فيها.

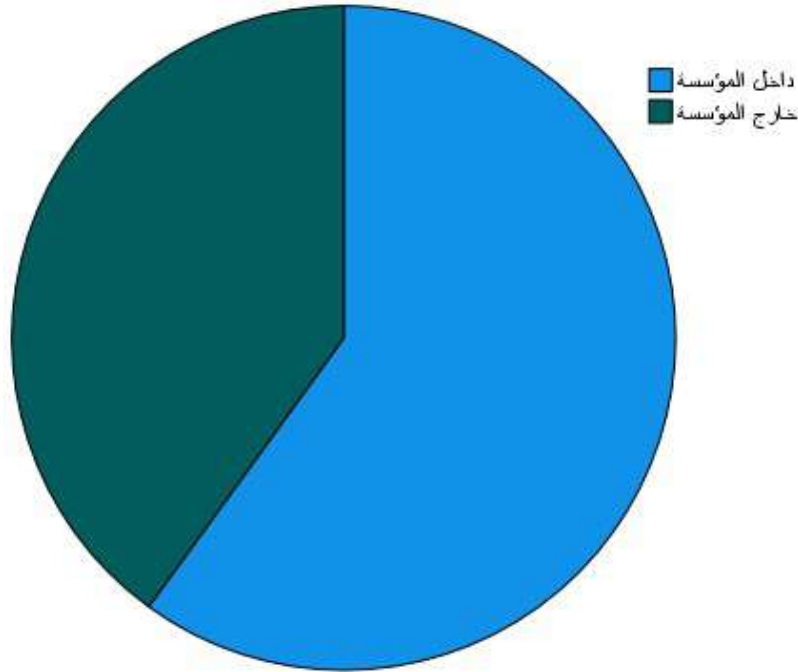
7- مكان الدورة التدريبية: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09: يبين مكان الدورة التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة

النسبة %	التكرار	التدريب داخل المؤسسة
60%	18	داخل المؤسسة
40%	12	خارج المؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 14: يوضح توزيع العينة حسب متغير مكان الدورة التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (14) حسب تعداد العينة قدرت نسبة العمال المدربين داخل المؤسسة ب (60%) أي بتعداد 18 عامل، أما نسبة العمال المدربين خارج المؤسسة قدرت ب (40%) أي بتعداد 12 عامل وهذا ما بين اهتمام المؤسسة بالجانب التدريبي للعاملين داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

من أجل إجراء الدراسة الميدانية لا بد على الباحث من الاستعانة بوسائل تساعد وتمكنه من الوصول إلى المعلومات المطلوبة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أولا. المقابلة:

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة، تتطلب مجموعة من المهارات والخبرات الخاصة وتهدف إلى الحصول على تلك المعلومات الدقيقة التي يتعذر الحصول عليها بالأدوات والتقنيات الأخرى¹.

لقد تم اعتماد المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) أي حرية الأسئلة والمحادثه دون قيود زمنية أو أسلوب معين حيث تندرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي وتم استخدامها في جمع المعلومات من خلال مقابلة المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث قدمت لنا مختلف المعلومات والملاحق المتعلقة بهوية المؤسسة وكيفية سير مصلحة الموارد البشرية، إضافة إلى مقابلة المسؤول عن وظيفة التدريب في نفس المصلحة داخل المؤسسة، حيث تم تقديم وشرح آلية تدريب العاملين ومختلف البرامج التدريبية التي تقوم بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثانيا. الاستبيان:

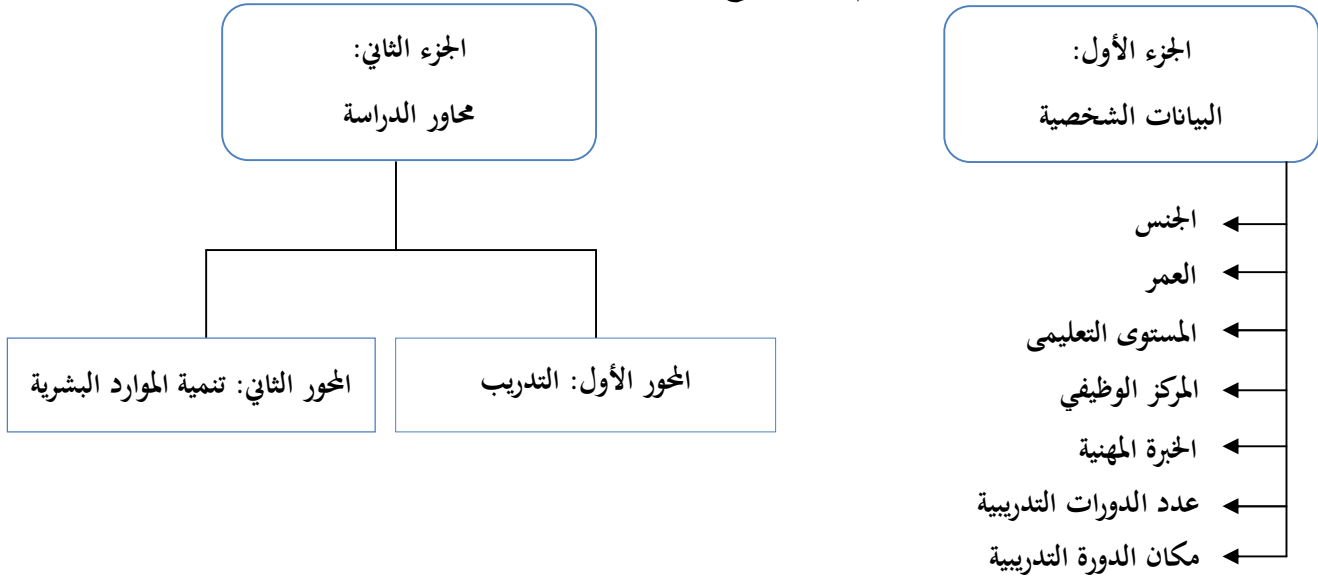
هو أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، أي أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد للإجابة عليها ثم إعادتها إلى الهيئة المشرفة على البحث².

¹ أحمد نقي، " المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع"، مجلة أفانين الخطاب، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد02، ديسمبر 2021، ص86.

² أحمد الحمزة، أمين البار، " الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، الجزائر، العدد03، جويلية 2023، ص 304.

لقد تم تصميم الاستبيان على الشكل التالي:

الشكل رقم 15: يوضح شكل استبيان الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

* صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم ثلاثة محكمين مختصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكان الهدف من هذه الخطوة: تحديد ملائمة المحاور للاستبيان و معرفة هل الفقرات تنتمي الى المحاور التي تندرج تحتها، وكذا وضوح الفقرات من حيث الصياغة والمعنى.

بعد جمع الاستبيان من عند المحكمين قمنا بالعمل بتوجيهات المحكمين وحذف وتعديل الفقرات حسب توصياتهم حيث تم تعديل فقرات التي تم اتفاق المحكمين على تعديلها.

ولقياس احتياجات تحليل وتفسير هذا الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث يعد هذا المقياس من أهم وأكثر المقاييس استخداما لقياس الميول، الرغبات والأفكار حيث يعتمد على خمس درجات هي غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة¹. كما أنه تم ضبط الحدود العليا والدنيا للمقياس لهدف الحصول على المتوسط المرجح وذلك من خلال حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة ناقص أصغر قيمة

¹فاضل باقر مطشر الامي، " مقياس ليكرت وبنود ليكرت"، ص 1، 2024/05/16،

<https://www.researchgate.net/publication/353953942>

(4=1-5) ومن ثم حساب المدى المتوسط والذي يساوي أكبر قيمة تقسيم المدى (0.8=4/5) بعدها يتم إضافة (1) والتي هي الدرجة الدنيا في المقياس لنحصل بعد ذلك على الحدود القصوى والدنيا لكل درجة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 10: يوضح الحدود القصوى والدنيا لدرجات مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1	درجة التقييم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مستوى الموافقة
5-4,21	4,20-3,41	3,40-2,61	2,60-1,81	1,80-1	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطلبة

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى وتقسيمه على أبعاد القياس الخمسة للحصول على طول البعد وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول كما يلي:

غير موافق بشدة: المتوسط المرجح ينتمي إلى المجال (1,80 - 1).

غير موافق: المتوسط المرجح ينتمي إلى المجال (2,60 - 1,81).

محايد: المتوسط المرجح ينتمي إلى المجال (3,40 - 2,61).

موافق: المتوسط المرجح ينتمي إلى المجال (4,20 - 3,41).

موافق بشدة: المتوسط المرجح ينتمي إلى المجال (5 - 4,21).

المبحث الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث دراسة الصدق والثبات لأداة الدراسة إضافة إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وفي الأخير اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستعمال استبيان حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وذلك من أجل جمع البيانات التي نحتاجها في الجانب الميداني من أجل التحقق من الفرضيات المصاغة وقبل استعمال أي أداة يجب التأكد من صلاحيتها، وعلى هذا الأساس قمنا بالتأكد من خصائصها السيكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات، بتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (30) عامل بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة ثم قمنا باستعمال

مقياس ألفا كرونباخ في تقدير الثبات أما الصدق فاستعملت طريقة الاتساق الداخلي أي ارتباط المحور بالدرجة الكلية وفيما يلي تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً. الثبات عن طريق الاتساق الداخلي:

قمنا بتقدير ثبات الاستبيان عن طريق حساب معادلة ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم 11: يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ في الاستبيان

قيمة الفا كرونباخ	حجم العينة	عدد الفقرات	
0,867	30	24	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن قيمة ألفا كرونباخ جيدة جدا حيث قدرت بـ (0,867) وهي قيمة أكبر من (0,60) أي أنها قيم مقبولة إلى حد بعيد ويمكن اعتمادها في تقدير صلاحية الاستبيان ومنه يمكن القول أن الاستبيان حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على درجة ممتازة من الثبات ويمكن استعماله في جمع بيانات هذه الدراسة.

ثانياً: الصدق عن طريق الاتساق الداخلي

لتحديد مدى صدق الفقرة تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان في كل محور من محاور الدراسة، والجدول التالي توضح ذلك.

1- محور التدريب: كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 12:

الجدول رقم 12: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التدريب

التدريب			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
08	يعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة	0,300	0,10
09	تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة	0,674**	0,00
10	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استناداً إلى نتائج الأداء	0,666**	0,00
11	تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر	0,795**	0,00
12	ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي	0,531**	0,00

0,00	0,660**	الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته	13
0,00	0,681**	تسعى المؤسسة دائما لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة	14
0,09	0,314	يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة	15
0,00	0,658**	تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا باستخدامها لأحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية	16
0,00	0,643**	تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب	17
0,00	0,606**	تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	18
0,00	0,827**	يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد	19
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل			
* دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان الخاصة بمحور التدريب دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) أو (0,05) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل فقرة من فقرات محور التدريب وبالتالي يمكن القول أن كل عبارات محور التدريب صادقة لما وضعت لقياسه.

2- محور تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 13: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
20	أمتلك معلومات ومعارف في مجال عملي	0,496**	0,00
21	تعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين	0,774**	0,00
22	يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي	0,365*	0,04
23	يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية	0,516**	0,00
24	اكتسبت قدرات ومهارات جيدة في مجال عملي	0,712**	0,00
25	زادت ثقتي بنفسي وقل التوتر الناجم عن نقص مهارتي	0,739**	0,00

0,01	0,457*	لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها	26
0,09	0,518**	أطبق أساليب جديدة لتحسين أداء العمل	27
0,01	0,448*	أصبحت ملتزم بأداء عملي بفعالية	28
0,00	0,601**	غيرت من تعاملي مع زملاء العمل	29
0,00	0,640**	اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي	30
0,00	0,531**	يتمتع الموظف باتجاه إيجابي نحو عمله في المؤسسة	31
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل			
* دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان الخاصة بمحور تنمية الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) أو (0,05) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل فقرة من فقرات هذا المحور، وبالتالي يمكن القول أن كل عبارات محور تنمية الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: التوزيع الطبيعي

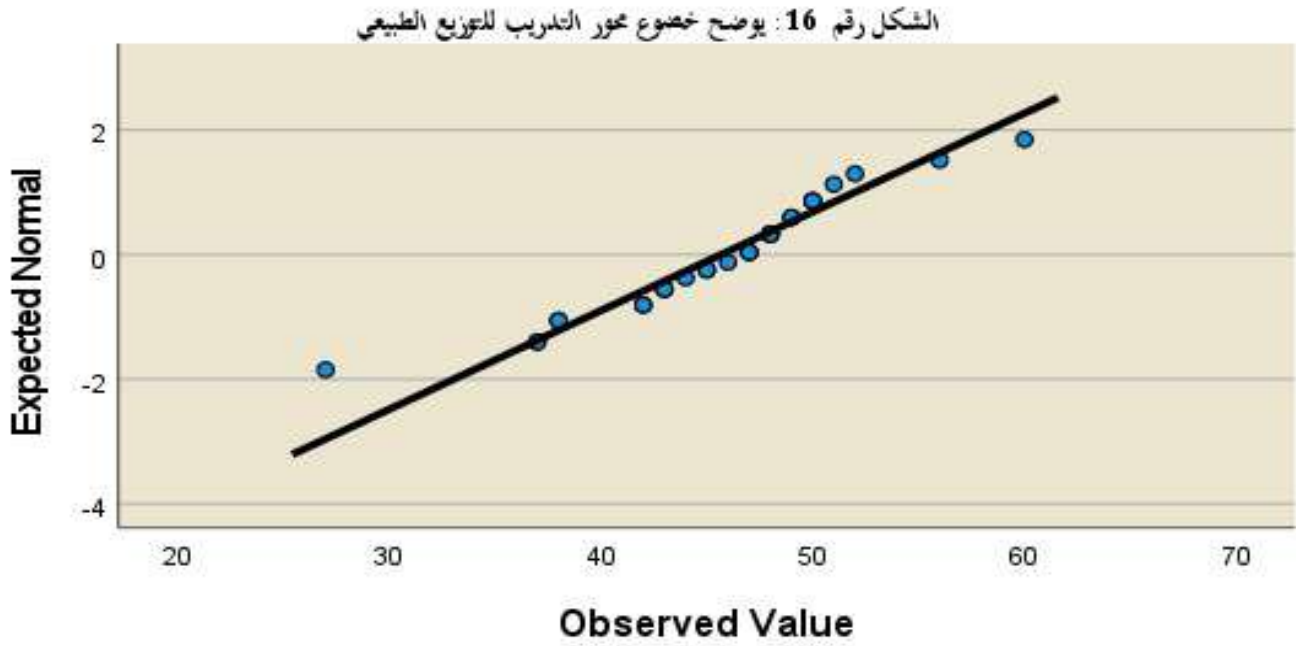
1- محور التدريب:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار خضوع محور التدريب للتوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
0,176	0,951	0,200	0,117	التدريب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (14) يظهر أن محور التدريب يتبع التوزيع الطبيعي، فحسب مقياس Kolmogorov-Smirnov^a فإن مستوى الدلالة لمحور التدريب أكبر من مستوى المعنوية 0,05 حيث 0,2 أكبر من 0,05 وفي مقياس Shapiro-Wilk نجد أيضا أن مستوى الدلالة لهذا المحور أكبر من مستوى المعنوية 0,05 حيث 0,17 أكبر من 0,05 وعليه فإن محور التدريب يخضع للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل البياني رقم (16) نلاحظ انتشار قيم فقرات محور التدريب حول خط مستقيم بعلاقة طردية.

2- محور تنمية الموارد البشرية

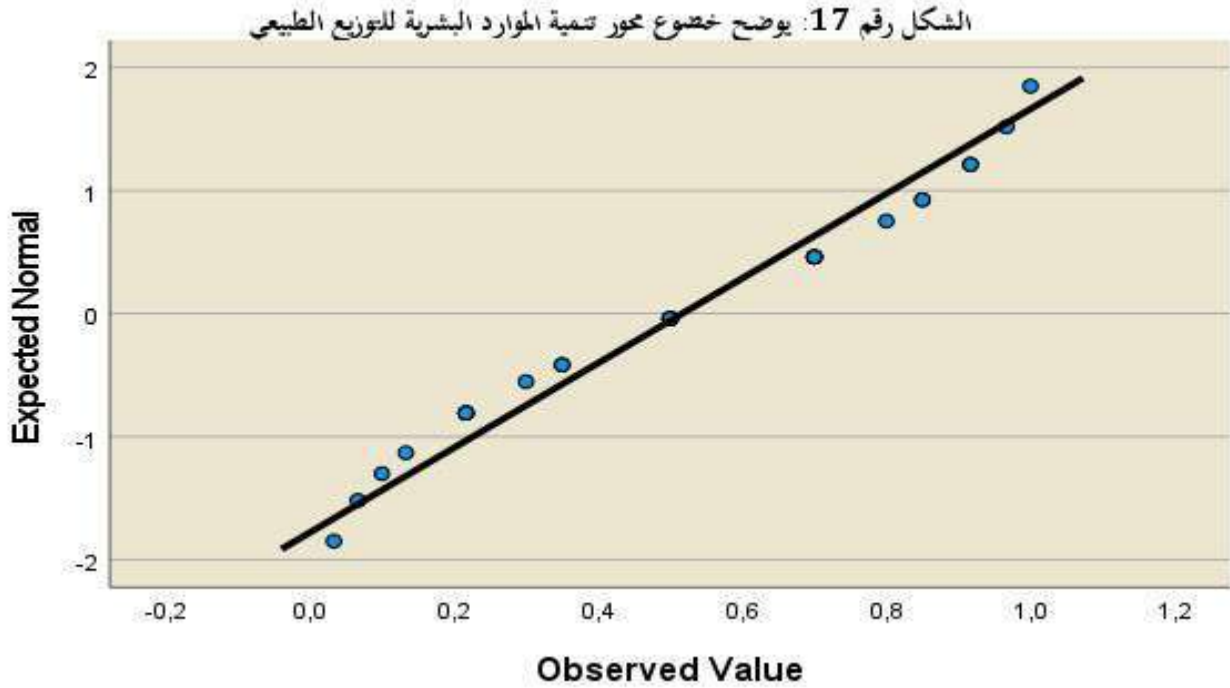
الجدول رقم 15: نتائج اختبار خضوع محور تنمية الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
0,128	0,945	0,164	0,136	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (15) يظهر أن محور تنمية الموارد البشرية يتبع التوزيع الطبيعي، فحسب مقياس

$Kolmogorov-Smirnov^a$ فإن مستوى الدلالة للمحور الثاني أكبر من مستوى المعنوية 0,05 حيث 0,16 أكبر من 0,05 وفي مقياس **Shapiro-Wilk** نجد أيضا أن مستوى الدلالة لهذا المحور أكبر من مستوى المعنوية 0,05 حيث 0,12 أكبر من 0,05 وعليه فإن محور تنمية الموارد البشرية يخضع للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل البياني رقم (17) نلاحظ انتشار قيم فقرات محور تنمية الموارد البشرية حول خط مستقيم بعلاقة طردية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة .

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول: التدريب

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات محور التدريب في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يمثل توزيع العينة في المحور الأول حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة		
01	موافق بشدة	0,660	4,33	12	17	00	01	00	يعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة	08
				%40	%56,7	%0	%3,3	%0		
05	موافق	0,764	4,03	06	21	02	00	01	تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة	09
				%20	%70	%6,7	%0	%3,3		
08	موافق	0,884	3,66	03	18	06	02	01	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استنادا إلى نتائج الأداء	10
				%10	%60	%20	%6,7	%3,3		
07	موافق	1,028	3,66	08	28	06	06	02	تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر	11
				%10	%60	%20	%12	%4		
02	موافق	0,756	4,10	08	19	02	00	01	ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي	12
				%26,7	%63,3	%6,7	%0	%3,3		
03	موافق	0,711	4,10	06	23	00	00	01	الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته	13
				%20	%76,7	%0	%0	%3,3		
10	موافق	0,770	3,60	02	17	08	03	00	تسعى المؤسسة دائما لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة	14
				%6,7	%56,7	%26,7	%10	%0		
12	محايد	1,142	3,06	03	08	10	06	03	يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة	15
				%10	%26,7	%33,3	%20	%10		
09	موافق	0,802	3,66	03	17	07	03	00	تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا باستخدامها لأحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية	16
				%10	%56,7	%23,3	%10	%0		

06	موافق	0,784	3,93	05	20	04	00	01	تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب	17
				%16,7	%66,7	%13,3	%0	%3,3		
04	موافق	0,850	4,03	09	15	04	02	00	تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	18
				%30	%50	%13,3	%6,7	%0		
11	موافق	1,041	3,46	04	13	07	05	01	يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد	19
				%13,3	%43,3	%23,3	%16,7	%3,3		
-	عالٍ	0,849	3,80	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

● جاء ترتيب فقرات المحور الأول كما يلي:

- الفقرة رقم (08) في المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح قدره 4,33 وانحراف معياري قدره 0,660، وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس مدى قدرة التدريب في تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- الفقرة رقم (12) في المرتبة الثانية، بمتوسط مرجح قدره 4,10 وانحراف معياري قدره 0,756، بدرجة موافقة عالية تعكس مدى التحسن في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة بعد المشاركة في البرنامج التدريبي وهذا هو الغرض الأساسي الذي وضعت من أجله هذه البرامج.
- الفقرة رقم (13) في المرتبة الثالثة، بمتوسط مرجح قدره 4,10 وانحراف معياري قدره 0,711، بدرجة موافقة عالية تعكس مدى تلاءم الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة مع طبيعة العمل ومتطلباته.
- الفقرة رقم (18) في المرتبة الرابعة، بمتوسط مرجح قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,850، بدرجة موافقة عالية تعكس مدى اعتماد المؤسسة على أحسن المدربين بغرض القيام بالعملية التدريبية.
- الفقرة رقم (09) في المرتبة الخامسة، بمتوسط مرجح قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,764، بدرجة موافقة عالية تعكس سعي المؤسسة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة.
- الفقرة رقم (17) في المرتبة السادسة، بمتوسط مرجح قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,784، بدرجة موافقة عالية تبين اهتمام المؤسسة باختيار الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب.
- الفقرة رقم (11) في المرتبة السابعة، بمتوسط مرجح قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 1,028، بدرجة موافقة عالية تعكس حرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر.

- الفقرة رقم (10) في المرتبة الثامنة، بمتوسط مرجح قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 0,884، بدرجة موافقة عالية تبين قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استناد إلى نتائج الأداء.
- الفقرة رقم (16) في المرتبة التاسعة، بمتوسط مرجح قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 0,802، بدرجة موافقة عالية تبين الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل مواكبة التكنولوجيا باستخدامها لأحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية.
- الفقرة رقم (14) في المرتبة العاشرة، بمتوسط مرجح قدره 3,60 وانحراف معياري قدره 0,770، بدرجة موافقة عالية تعكس سعي المؤسسة الدائم لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة.
- الفقرة رقم (19) في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط مرجح قدره 3,46 وانحراف معياري قدره 1,041، بدرجة موافقة متوسطة تعكس إلى حد ما خضوع الموظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد.
- الفقرة رقم (15) في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط مرجح قدره 3,06 وانحراف معياري قدره 1,142، بدرجة موافقة متوسطة تقريبا تعكس نوعا ما إمكانية إتاحة الفرصة أمام الموظفين للاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات محور تنمية الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: يمثل توزيع العينة في المحور الثاني حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
02	موافق	0,711	4,10	06	23	00	00	01	أمتلك معلومات ومعارف في مجال عملي	20
				20%	76,7%	0%	0%	3,3%		
11	موافق	1,022	3,70	05	16	06	01	02	تعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل	21

				%06,7	%53,3	%20	%3,3	%6,7	المعارف والمعلومات بين الموظفين		
01	موافق بشدة	0,583	4,26	10	18	02	00	00	يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي	22	
				%33,3	%60	%6,7	%0	%0			
03	موافق	0,614	4,03	05	22	02	01	00	يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية	23	
				%16,7	%73,3	%6,7	%3,3	%0			
05	موافق	0,742	4	06	20	02	02	00	اكتسبت قدرات ومهارات جيدة في مجال عملي	24	
				%20	%66,7	%6,7	%6,7	%0			
12	موافق	1,165	3,56	04	18	02	03	03	زادت ثقتي بنفسي وقل التوتر الناجم عن نقص مهارتي	25	
				%13,3	%60	%6,7	%10	%10			
08	موافق	0,860	3,86	05	19	04	01	01	لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها	26	
				%16,7	%63,3	%13,3	%3,3	%3,3			
09	محايد	0,746	3,83	03	22	02	03	00	أطبق أساليب جديدة لتحسين أداء العمل	27	
				%10	%73,3	%6,7	%10	%0			
07	موافق	0,668	3,96	03	25	01	00	01	أصبحت ملتزم بأداء عملي بفعالية	28	
				%10	%83,3	%3,3	%0	%3,3			
06	موافق	0,927	3,96	08	16	04	01	01	غيرت من تعاملتي مع زملاء العمل	29	
				%26,7	%53,3	%13,3	%3,3	%3,3			
04	موافق	0,614	4,03	05	22	02	01	00	اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي	30	
				%16,7	%73,3	%6,7	%3,3	%0			
10	موافق	0,897	3,76	06	14	07	03	00	يتمتع الموظف باتجاه إيجابي نحو عمله في المؤسسة	31	
				%20	%46,7	%23,3	%10	%0			
-	عالٍ	0,756	3,92	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

● جاء ترتيب فقرات المحور الثاني كما يلي:

- الفقرة رقم (22) في المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح قدره 4,26 وانحراف معياري قدره 0,583، بدرجة موافقة عالية تعكس قدرت التدريب في مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال العمل وفق ما أشار إليه العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفقرة رقم (20) في المرتبة الثانية، بمتوسط مرجح قدره 4,10 وانحراف معياري قدره 0,711، بدرجة موافقة عالية يتبين من خلالها امتلاك العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لمعلومات ومعارف في مجال العمل الخاص بكل عامل.
- الفقرة رقم (23) في المرتبة الثالثة، بمتوسط مرجح قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,614، بدرجة موافقة عالية يتبين من خلالها امتلاك العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لمعلومات ومعارف في مجال العمل الخاص بكل عامل.
- الفقرة رقم (30) في المرتبة الرابعة، بمتوسط مرجح قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,614، بدرجة موافقة عالية يتبين من خلالها اكتساب العاملين بالمؤسسة لعادات جديد في العمل وهذا في إطار تنمية الموارد البشرية.
- الفقرة رقم (24) في المرتبة الخامسة، بمتوسط مرجح قدره 4 وانحراف معياري قدره 0,742، بدرجة موافقة عالية يتبين من خلالها مدى اكتساب العاملين لقدرات ومهارات جيدة في مجال العمل بعد تلقي التدريب اللازم من طرف الهيئات المختصة.
- الفقرة رقم (29) في المرتبة السادسة، بمتوسط مرجح قدره 3,96 وانحراف معياري قدره 0,927، بدرجة موافقة عالية تعكس التغيير في التعامل مع زملاء العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
- الفقرة رقم (28) في المرتبة السابعة، بمتوسط مرجح قدره 3,96 وانحراف معياري قدره 0,668، بدرجة موافقة عالية تعكس مدى التزام العامل بأداء عمله بفعالية داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- الفقرة رقم (26) في المرتبة الثامنة، بمتوسط مرجح قدره 3,86 وانحراف معياري قدره 0,860، بدرجة موافقة عالية تعكس قدرة العامل على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها.
- الفقرة رقم (27) في المرتبة التاسعة، بمتوسط مرجح قدره 3,83 وانحراف معياري قدره 0,746، بدرجة موافقة عالية تعكس مدى تطبيق الأساليب الجديدة لتحسين أداء العمل بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الفقرة رقم (31) في المرتبة العاشرة، بمتوسط مرجح قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,897، بدرجة موافقة عالية وهي تعكس كون العامل داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتمتع باتجاه إيجابي نحو عمله في.
- الفقرة رقم (21) في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط مرجح قدره 3,70 وانحراف معياري قدره 1,022، بدرجة موافقة عالية وهي تعكس كون أن المؤسسة تعزز من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين.
- الفقرة رقم (25) في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط مرجح قدره 3,56 وانحراف معياري قدره 1,165، بدرجة موافقة عالية وهي تعكس زيادة الثقة بالنفس وانخفاض التوتر الذي كان سببه نقص المهارة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات التي تم وضعها في المقدمة العامة وكذا تفسير النتائج المتحصل عليها

أولاً. دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)

• الفرضية الأولى : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-.وعليه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

للتأكد من وجود علاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: نتائج الارتباط بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)

تنمية الموارد البشرية	التدريب		
0,412*	1	معامل الارتباط بيرسون	التدريب
0,024	-	مستوى الدلالة	
30	30	العدد	
1	0,412*	معامل الارتباط بيرسون	تنمية الموارد البشرية
-	0,024	مستوى الدلالة	
30	30	العدد	
* دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود ارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث كان معدل ارتباط بيرسون يساوي (0,412) وهذا مؤشر على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين متغيري الدراسة في مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر - قالمة- ومن إشارة الارتباط يتضح أن العلاقة طردية موجبة ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة قدرت ب(0,02) أقل من (0,05). فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة.

نقول بأن الفرضية الأولى للدراسة والمتمثلة في وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر _ قالمة صحيحة .

ثانيا. دراسة الأثر بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)

● الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة وعليه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، يستخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)

R^2	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0,170	0,346	-0,958	-	0,365	-0,350	ثابت Constant
	0,024	2,394	0,412	0,008	0,019	التدريب

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة (T=2,394) و (B=0,019) عند مستوى دلالة 0,024 وهي أقل من 0,05 معنى ذلك أننا لمعامل غير المعياري B يشير إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في

التدريب ترتبط بزيادة قدرها 0.019 في تنمية الموارد البشرية و T المحسوبة للتدريب = 2.394، والقيمة الاحتمالية 0.024 = (Sig.) ، هذه القيمة أقل من 0.05، مما يشير إلى أن التدريب له تأثير معنوي على المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، وتشير القيم إلى أن هناك تأثير بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، و بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تفترض عدم وجود تأثير بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى وجود تأثير وبالتالي فالفرضية الثانية مقبولة، كما يُظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0,170 أي بنسبة 17% من التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب)، ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

حيث Y: تنمية الموارد البشرية

$$Y = -0,350 + 0,019X$$

X: التدريب

من خلال هذه النتائج تُقبل الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة: فيمكن قبولها انطلاقاً مما تم اثباته من خلال تحليل إجابات المحور الأول والثاني في نتائج الجدولين 16 و 17، حيث يمكن القول أن للتدريب دور إيجابي في تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الوظيفية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثالثاً: تفسير نتائج الدراسة

1. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان

يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان حول موضوع دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر كما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط إلى عالٍ للتدريب داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور 3,80 بانحراف معياري قدره 0,849.
- يعتقد الطلبة الباحثين أن ظهور التدريب بهذا المستوى العالٍ راجع لطبيعة النشاط داخل المؤسسة محل الدراسة إذ لا يمكن للعامل الجديد القيام بمعظم مهامه إذا لم يكن له رصيد علمي وعملي بكيفية سير الأنشطة وكيفية تسيير الآلات الإنتاجية من جهة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الأعمال اليوم تتطلب القيام ببرامج تدريبية لجميع العاملين داخل المؤسسة سواء الجدد أو غيرهم من القدامى.

● يعتقد الطلبة الباحثين كذلك أن مستوى التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة كان من الممكن أن يكون في مستوى أعلى، وهذا راجع إلى تأثير العوامل السياسية والقانونية التي فرضت على المؤسسة في السنوات الأخير وتحولها من القطاع الخاص إلى القطاع العام مما أثر بشكل كبير على مردودية المؤسسة الأمر الذي مس كذلك الجانب التدريبي للعاملين فيها.

● كما أظهرت الدراسة وجود مستوى عالٍ لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور 3,92 بانحراف معياري قدره 0,756 وهذه النتائج قد ترجع لعدة أسباب يمكن حصرها كالآتي:

- أقدمية عمل المؤسسة واكتساب مواردها البشرية الخبرة الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- اهتمام مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة بتنمية العاملين فيها من خلال البرامج التدريبية.
- توفر الطلب على منتجاتها التي تتميز بجودة عالية.

2. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

بالنسبة للفرضية الأولى :

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن التدريب له علاقة ارتباطية موجبة مع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، معنى ذلك كلما زاد التدريب، تحسنت المعارف والمهارات والأداء لدى موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، إلا أن علاقة الارتباط متوسطة ومن خلال إجابات العينة اتضح أن المؤسسة تقوم بالتدريب وتهتم به غير أن مردوديته على الموظفين غير كافية، وحسب رأي أصحاب البحث يمكن أن يرجع ذلك لعدم جدية العاملين في عملية التدريب، وقد يرجع ذلك أيضا إلى التغيير التنظيمي الذي حصل في السنوات الأخيرة عند انتقال المؤسسة من القطاع الخاص إلى القطاع العام وما انجر عنه من آثار مست مختلفة جوانب المؤسسة بما في ذلك جانب التدريب وتنمية الموارد البشرية فيها وبالتالي جاء الارتباط متوسطا.

بالنسبة للفرضية الثانية:

نلاحظ من النتائج السابقة أنه يوجد تأثير ضعيف للتدريب في تنمية الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل أخرى متعددة تؤثر في تنمية الموارد البشرية، وعليه يجب على المؤسسة زيادة التركيز على التدريب وتقييمه من أجل إحداث التأثير الإيجابي.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

وجدنا أن الفرضية الثالثة مقبولة ويرجع ذلك الى إجابات العينة المدروسة، لكن يمكن أن يكون الدور أقوى إذا اهتمت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتدريب عمالها أكثر وتشجيعهم من خلال التحفيز بأنواعه مع تقييم الخاضعين للتدريب بعد إتمام تدريبهم من أجل معرفة مدى استجابة الموظفين واستفادتهم من البرامج التدريبية ومعرفة النقائص من أجل تداركها وهذا كله ينصب في مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة - عن طريق استعمال أداة الاستبيان، يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى متوسط للتدريب و تنمية الموارد البشرية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين محوري الدراسة (التدريب وتنمية الموارد البشرية)، ومن خلال اختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 50 عامل تم استرجاع منها 30 استبانة عن طريق التسليم المباشر وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) تم التوصل إلى ما يلي:

- كشفت نتائج التحليل لمحور التدريب على تركيز إجابات أفراد العينة على أن الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته بأعلى نسبة موافقة بلغت 76,7% مما يبين مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعاملين لديها والعمل على إعداد البرامج التدريبية الخاصة الملائمة لكل عامل.

- كما كشفت نتائج التحليل لمحور تنمية الموارد البشرية على تركيز إجابات أفراد العينة على مدى الالتزام بأداء العمل الذي صار عليه العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بأعلى نسبة موافقة بلغت 83,3% الأمر الذي يوضح تفعيل نظام الرقابة ونظام العقوبات داخل المؤسسة.

- بينت النتائج أن من خلال عينة الدراسة أن المؤسسة لا تتيح لعدد من العاملين للعاملين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة بالنظر إلى أن نسبة إجابة محايد عالية، وهذا دليل على أن العاملين ذو الرتب المنخفضة لا يسمح لهم بالاشتراك في تصميم البرامج التدريبية نظرا لقلة معرفتهم.

الختمة العامة

الخاتمة

يحتل مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في وسط المفكرين والباحثين ضمن حقل الموارد البشرية، لما لها من أثر إيجابي في المؤسسة حيث أنه بفضل تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم المؤسسة برصد نقاط القوة والضعف فيها مما يجعلها نقطة في غاية الأهمية على مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تواجه المؤسسات المعاصرة موجة من التطور الكبير جراء العولمة وما تبعها من تغيرات مستمرة ما تحتم على هذه المؤسسات مجاراة هذا التطور الحاصل من خلال اكتساب نقاط قوة تمكنها من مواجهة كل أخطار وتحديات المنافسة الحالية والمتوقعة فكان لزاما عليها التركيز على المورد البشري الكفاء وذلك عن طريق تطبيق التدريب المناسب حسب الاحتياجات التدريبية، من خلال وضع برامج تدريبية، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء.

إن علاقة التدريب وتنمية الموارد البشرية موضوع خصب للدراسة والتحليل الذي يؤدي بنا بالنتيجة إلى إيجاد العلاقة الارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، علما أن من خلال نتائج الدراسة التي توصلنا إليها تبين أنه لم تكن هنالك علاقة تثير قوية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وقد يرجع ذلك إلى المشاكل السياسية والقانونية التي تعرضت لها المؤسسة مؤخرا .

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا التي تناولت موضوع التدريب ودوره في تنمية أداء الموارد البشرية، فقد توصلنا إلى نتائج تخص الإطار النظري وأخرى تخص الدراسة الميدانية:

1- نتائج الإطار النظري:

- من خلال دراستنا للإطار النظري، فقد توصلنا إلى نتائج أهمها ما يلي:
- التدريب عملية أساسية في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال أساليبه ومبادئه المتعددة في إقامة تنمية للعنصر البشري.
 - التدريب عملية مستمرة وشاملة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تطورات سلوكية وفنية في أدائه.
 - يلعب التدريب دورا مهما في تحقيق الإبداع وصقل المهارات وتحقيق الجودة الشاملة.
 - تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة والمجتمع ككل باعتباره يقدم خدمة عملية إدارية جديدة وطرق وأساليب جديدة.
 - يمنح التدريب المؤسسة نتائج ومكانة جيدة بين المؤسسات والمزيد من الرقي والقوة.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الميدانية تم التوصل إلى استنتاجات أهمها ما يلي:

- التعرف على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة بصفة عامة وعلى أهدافها وهيكلها التنظيمي بصفة خاصة.
- التعرف على آليات البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة-.
- التدريب بحسن مهارة وكفاءة المورد البشري ولكن من خلال الدراسة التي تمت على عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء التأثير بسيطا.
- كما أن التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة- نظرا لمكانة المؤسسة في السوق وما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

الاقتراحات والتوصيات

- فيما يلي نوجز مجموعة من الاقتراحات التي يمكن لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمة- الاستفادة منها:
- يجب النظر للعملية التدريبية نظرة علمية منهجية، فالتدريب سلسلة مراحل مرتبطة لا بد من الاهتمام بها لزيادة فاعليته على أداء الموارد البشرية.
 - تشجيع وتحفيز الموظفين المتدربين والأخذ بعين الاعتبار تدريباتهم أثناء عملية تقييم الأداء.
 - توفير برامج تدريبية بمقاييس عالمية.
 - تقديم تحفيزات للموظفين المساهمين في تطوير وتحسين اداء المؤسسة وتقديمها.
 - ضرورة توفير الموارد المادية اللازمة لتشجيع العملية التدريبية بالمؤسسة.
 - العمل أكثر على إشراك مختلف العاملين بالمؤسسة في تصميم البرامج التدريبية.

آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أنه موضوع واسع لم نستطع التعمق في مختلف جوانبه نظرا لضيق الوقت، كما يعتبر من أهم الموضوعات في الوقت الحالي نظر للمكانة التي يكتسبها في مختلف المؤسسات العالمية لذا نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تستدرك مختلف نقائص هذه الدراسة:
- دراسة مقارنة بين التدريب الداخلي والخارجي من حيث التكلفة والعائد.
 - دراسة مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة المؤسسات الناشئة في الجزائر.
 - تعميم دراسة موضوع دور التدريب ومدى تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. القراءان الكريم

II. الكتب

1. إبراهيم محمد محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2009.
2. أحمد جميل عبد الكريم، "التنمية البشرية الحديثة"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
3. البارودي منال، "القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي"، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016.
4. برنوطي سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
5. بلوط إبراهيم حسين، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
6. التميمي فواز، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. تيسير عطا الله محمد، غالب محمود سنجق، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
8. حرحوش عادل صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. الحريري رافدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2014.
10. الحريري محمد سرور، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. حريم حسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. حسنين أحمد جابر، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
13. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

14. درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
15. دروش سعد زناد، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018.
16. ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالبي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
17. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
18. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، مصر، 2001.
19. ساعاتي أمين، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
20. السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
21. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
22. الشعبان محمد جاسم، محمد صالح الابعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
23. الصيرفي محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
24. الظاهر نعيم إبراهيم، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
25. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. عبد الباقي صلاح الدين، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
27. عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
28. عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
29. عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

30. غربي علي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
31. غنيم أحمد محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
32. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
33. كشواي باري، "إدارة الموارد البشرية"، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
34. محيرق مبروكة عمر، "تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
35. مرسي جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
36. نوري منير، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
37. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
38. يوسف مصطفى، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

III. الأطروحات

1. بوبكر عبد القادر، "تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها، دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
2. جمعة خير الدين، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.CA.B"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
3. عباس جميلة، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
4. عائشة بن علي، "التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018.

IV. المجلات

1. بالشيخ بلقاسم وآخرون، "أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020.
2. الحمزة أحمد، البار أمين، "الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، الجزائر، العدد 03، جويلية 2023.
3. حولية يحيى، بورعدة حورية، "برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بعين تموشنت"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد 03، سبتمبر 2022.
4. خبار عبد العلي، قودة عزيز، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد النص"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2022.
5. در محمد، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 09، جوان 2017.
6. سمالي محمود وآخرون، "الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2019.
7. عبد الرحمان رضوان الأمين، الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان، "دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، العدد 20، سبتمبر 2015.
8. محادي إسماعيل وآخرون، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء لوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد الأول، جوان 2023.

9. محمد الطاهر أحمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، "أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من 2010-2020"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 02، جوان 2020.

10. مقيم صبري، رمضان إيمان، " تقييم مخرجات نظام إدارة سلامة الغذاء وفق معيار الإيزو 22000 بمؤسسة كوكا كولا سكيكدة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020.

11. ميا علي، ربي عزت كنج، " أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في السوق السوري"، مجلة جامعة تشرين والبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 03، ماي 2014.

12. ميمي علا، سويطي شبلي، "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد الأول، جويلية 2019.

V. الملتيقيات

1. نوري منير، قلش عبد الله، "تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

VI. مواقع الأنترنت

1. السديمي وائل، "مناهج البحث العلمي"، ص 3، 2024/05/15

<https://www.sanadkk.com/blog/post/10.html>

2. الطويسي زياد أحمد، "مجتمع الدراسة والعينات"، ص 2، 2024/05/15

[/https://www.academia.edu/3897672](https://www.academia.edu/3897672)

3. مطشر فاضل باقر الامي، " مقياس ليكرت وبنود ليكرت"، ص 1، 2024/05/16

<https://www.researchgate.net/publication/353953942>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Herman Aguinis, "**Performance Management** ", (3 ed), United Kingdom: Edinburgh Gate, 2014.
2. Dimitri Weiss, "**Ressources Humaines**", (2 ed), éditions d'organisation, France.

قائمة الملاحق



تاريخ: 2024/03/03

رقم: 18/أ.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ح.ق. 2024

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر -قالة-
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- غريب عمار

2- براهيمية عبد الكريم

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2024/2023
عنوان المذكرة:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية
دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.



Avis favorable
2/2

رئيس القسم



ملحق رقم 02

SARL les moulins Amor

BENAMOR



تقديم المؤسسة

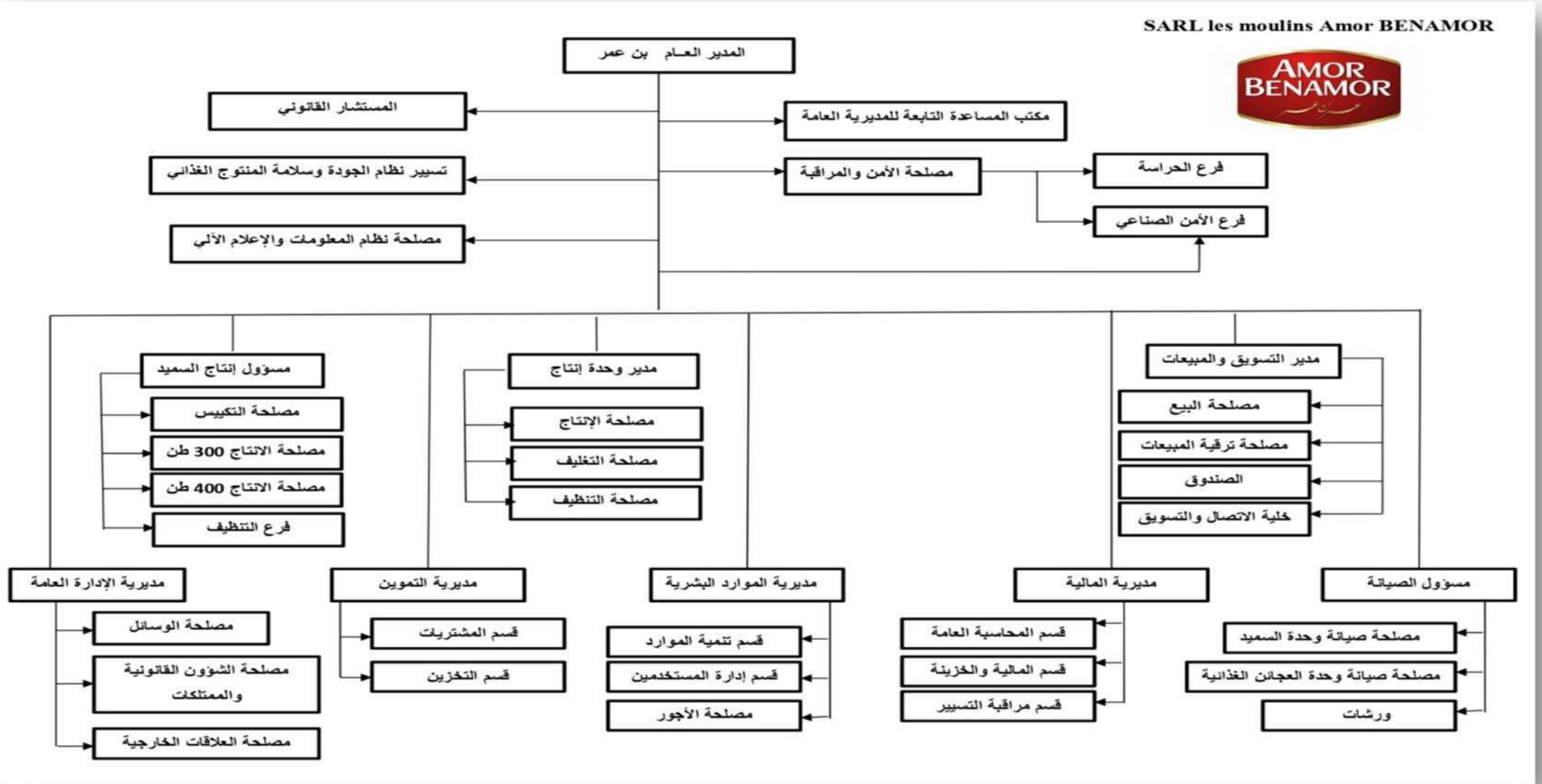
هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث وصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لميات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية .
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق) .

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة التي تتركب على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

ملحق رقم 03



ملحق رقم 04

SARL Les moulins Amor BENAMOR
Capital social : 500 000 000 DA
Siège social : Z.I EL FEDJOU DJ BP 63 W. Guelma

Directions	Cadre			Cadre dirigeant		Cadre supérieure		Execution				Maitrise				Total général
	CDD		CDI	CDD	CDI	CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		
	H	F	H	H	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	
1 DAA - Direction achats et appro		3	5				1				5		1		9	24
2 DAG - Direction administration générale		4	6			1	1		3		8	1	1	3	4	32
3 DCM - Direction Commerciale et marketing	1	3	20				1		3		17		6		21	72
4 DCP - CONDITIONNEMENT			6				1		37		96		1	3	54	198
5 DFC - Direction Finances et Comptabilité		4	5	1		1	3									14
6 DMA - Direction maintenance		1	12		1		1				5		17	3	53	93
7 DPP - Direction production pates alimentaires			6		1		2		9	1	11		10		41	81
8 DPR - Direction Projet		1					1		1		11		1		4	19
9 DPS - Direction Production Semoule	2		14				1		9		40				19	85
10 DSI - Direction système et information	1		4				1									6
11 OM - Office Manager		2						3	3	5	6			1		20
12 QHSE-		3	4			1			2		25		6	2	17	60
13 SECURITE			1				1		34	1	95		3		8	143
Total général	4	21	83	1	2	3	14	3	101	7	319	1	46	12	230	847

ملحق رقم 05

**Les Moulins Amor Benamor
S.A.R.L Au capital de 500.000.000 DA
BP 63 Zone Industrielle EL FEDJOUJ – Guelma**

EL FEDJOUJ LE : 12/05/2024

- **Intitulé de la formation :**
- **Formateur:**
- **Lieu de la Formation : Site MAB – El Fedjoudj – Guelma.**
- **Journée du : 12/05/2024**

FEUILLE D'EMARGEMENT

N°	Code	Nom & Prénom	Fonction	Matin	Après midi
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة: الرجاء وضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 – 49 (سنة)	50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل	تكوين مهني، تقني سامي... الخ	جامعي	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

4. المركز الوظيفي:

إطار إداري	إطار ميداني	عون تحكم	عون تنفيذي

5. الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

6. عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها:

دورة واحدة	دورتين	3 دورات	4 دورات فأكثر

7. مكان الدورة التدريبية:

داخل المؤسسة	خارج المؤسسة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

درجة الموافقة					المحور الأول: التدريب	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					يُعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة	08
					تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة	09
					تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استناداً إلى نتائج الأداء	10
					تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر	11
					ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي	12
					الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته	13
					تسعى المؤسسة دائماً لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة	14
					يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة	15
					تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا في استخدامها أحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية	16
					تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب	17
					تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	18
					يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد	19
					المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	
					أمتلك معلومات ومعارف في مجال عملي	20
					تُعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين	21
					يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي	22
					يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية	23
					اكتسبت قدرات ومهارات جيدة في مجال عملي	24
					زادت ثقتي بنفسي وقل التوتر الناجم عن نقص مهارتي	25
					لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها	26
					أطبق أساليب جديدة لتحسين أداء العمل	27
					أصبحت ملتزم بأداء عملي بفعالية	28

						غيرت من تعاملي مع زملاء العمل	29
						اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي	30
						يتمتع الموظف باتجاه إيجابي نحو عمله في المؤسسة	31

شكرا على تعاونكم المثمروصبركم معنا

ملحق رقم 07



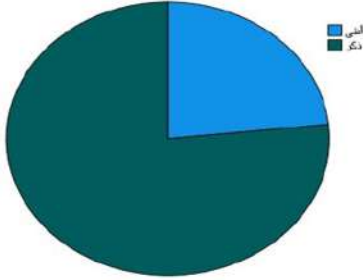
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان



الاسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	مؤسسة العمل
د. جزيرة معيزي	علوم اقتصادية	أستاذ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
د. عادل سعدو	علوم التسيير	أستاذ مساعد قسم "أ"	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
د. إبتسام سلاطينية	علوم اقتصادية	ط. دكتوراه	جامعة 08 ماي 1945 قالمة

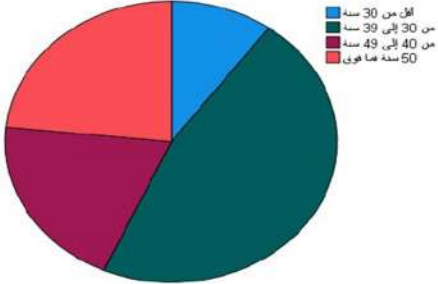
ملحق رقم 08

الجنس



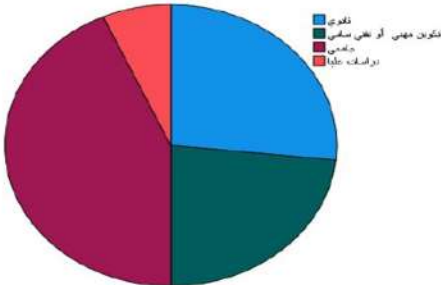
		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	انثى	7	23,0	23,0	23,0
	ذكر	23	77,0	77,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

العمر



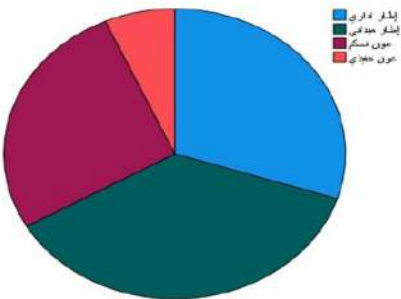
		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى 39 سنة	14	47,0	47,0	56,7
	من 40 إلى 49 سنة	6	20,0	20,0	76,7
	50 سنة وما فوق	7	23,0	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي



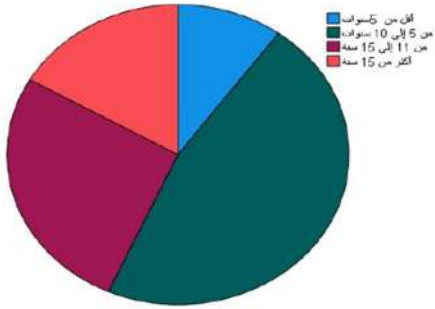
		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	8	27,0	27,0	26,7
	تكوين مهني أو تقني سامي	7	23,0	23,0	50,0
	جامعي	13	43,0	43,0	93,3
	دراسات عليا	2	7,0	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المركز الوظيفي



		المركز الوظيفي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	إطار اداري	9	30,0	30,0	30,0
	إطار ميداني	11	37,0	37,0	66,7
	حاون تحكم	8	27,0	27,0	93,3
	حاون تنفيذي	2	6,0	6,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

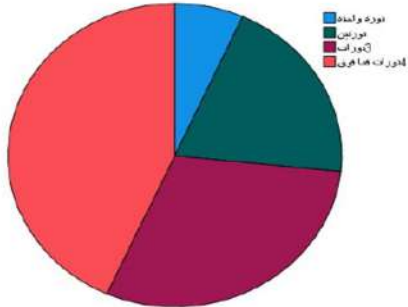
الخبرة العملية



الخبرة العملية

Valide		Fréquence	Pourcentage	الخبرة العملية	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	47,0	47,0	56,7
	من 11 إلى 15 سنة	8	27,0	27,0	83,3
	أكثر من 15 سنة	5	16,0	16,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

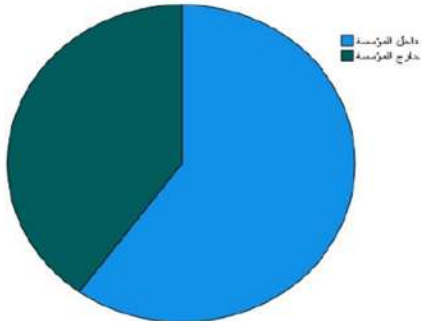
عدد الدورات التدريبية



عدد الدورات التدريبية

Valide		Fréquence	Pourcentage	عدد الدورات التدريبية	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	دورة واحدة	2	7,0	7,0	6,7
	دورتين	6	20,0	20,0	26,7
	3 دورات	9	30,0	30,0	56,7
	4 دورات فما فوق	13	43,0	43,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

مكان الدورة التدريبية



مكان الدورة التدريبية

Valide		Fréquence	Pourcentage	مكان الدورة التدريبية	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	داخل المؤسسة	18	60,0	60,0	60,0
	خارج المؤسسة	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	96,7
	Excluded ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	24

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

```

COMPUTE التدريب=SUM(ف8 to ف19).
EXECUTE.
COMPUTE الموارد=SUM(ف20 to ف31).
EXECUTE.
EXAMINE VARIABLES=التدريب
/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
    
```

Correlations التدريب

		ta
ta	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
يعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة	Pearson Correlation	,300
	Sig. (2-tailed)	,107
	N	30
تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة	Pearson Correlation	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استناداً إلى نتائج الأداء	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد	Pearson Correlation	,531**

المشاركة في البرنامج التدريبي	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته	Pearson Correlation	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
تسعى المؤسسة دائما لاستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة	Pearson Correlation	,314
	Sig. (2-tailed)	,091
	N	30
تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا في استخدام أحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية	Pearson Correlation	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب	Pearson Correlation	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
تعتمد المؤسسة على متدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	Pearson Correlation	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد	Pearson Correlation	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تنمية الموارد البشرية Correlations

		ma
ma	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
امتلكت معلومات ومعارف في مجال عملي	Pearson Correlation	,496**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	30
تعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين	Pearson Correlation	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي	Pearson Correlation	,365*
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	30
يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
اكتسبت قدرات ومهارات جديدة في مجال عملي	Pearson Correlation	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
زادت ثقفي بلفسي وقل التوتر الناجم عن نقص مهارتي	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها	Pearson Correlation	,457*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	30
أطبق الأساليب الجديدة المكتسبة في تحسين الأداء	Pearson Correlation	,518**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
أصبحت ملتزم بأداء عملي بفاعلية	Pearson Correlation	,448*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	30
غيرت من تعاملي مع زملاء العمل	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
يتمتع الموظف باتجاه ايجابي نحو عمله في المؤسسة	Pearson Correlation	,531**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	29

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التدريب	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
التدريب	Mean	45,6667	1,15204	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	43,3105	
		Upper Bound	48,0229	
	5% Trimmed Mean	45,7963		
	Median	47,0000		
	Variance	39,816		
	Std. Deviation	6,31000		
	Minimum	27,00		
	Maximum	60,00		
	Range	33,00		
	Interquartile Range	6,50		
	Skewness	-,594	,427	
	Kurtosis	1,950	,833	

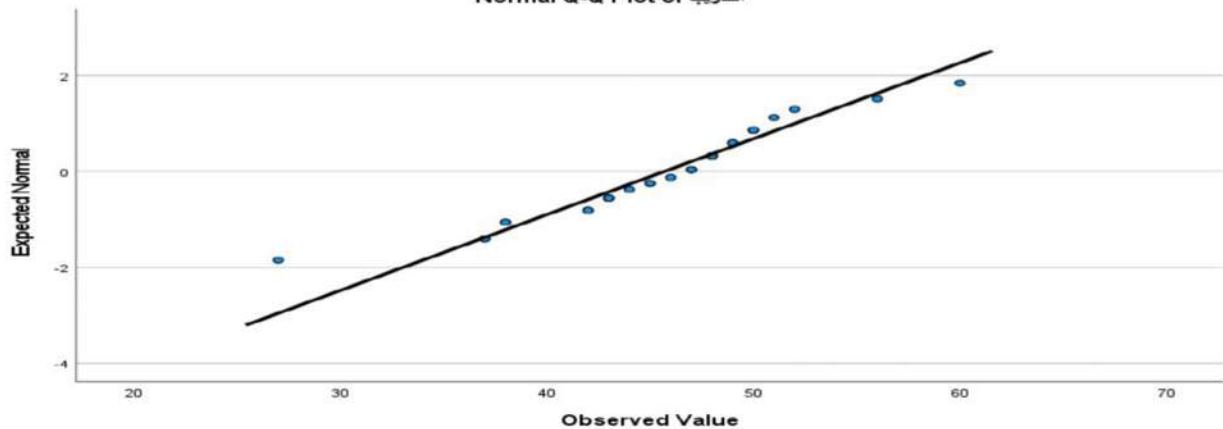
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التدريب	,117	30	,200*	,951	30	,176

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Normal Q-Q Plot of التدريب



Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fractional Rank of الموارد	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

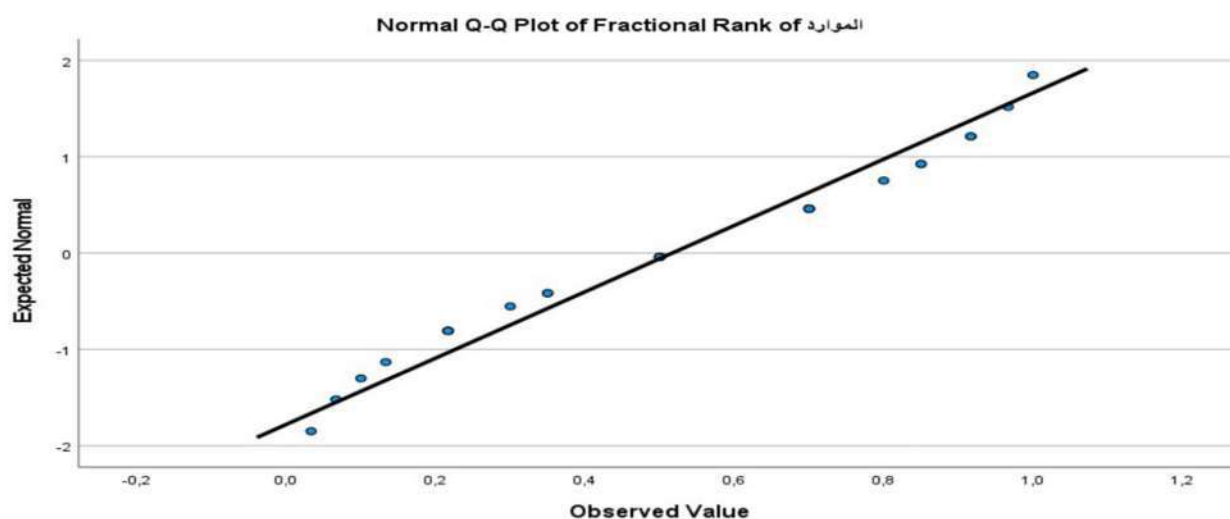
Descriptives

		Statistic	Std. Error
Fractional Rank of الموارد	Mean	,516667	,0530428
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,408182
		Upper Bound	,625151
	5% Trimmed Mean	,516667	
	Median	,500000	
	Variance	,084	
	Std. Deviation	,2905273	
	Minimum	,0333	
	Maximum	1,0000	
	Range	,9667	
	Interquartile Range	,5083	
	Skewness	-,001	,427
	Kurtosis	-1,152	,833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fractional Rank of الموارد	,136	30	,164	,945	30	,128

a. Lilliefors Significance Correction



		محور التدريب					
		يعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة	تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استنادا إلى نتائج الأداء	تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر	ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي	الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3333	4,0333	3,6667	3,6667	4,1000	4,1000
Std. Deviation		,66089	,76489	,88409	1,02833	,80301	,71197
		تسعى المؤسسة دائما لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة	يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة	تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا في استخدامها أحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية	تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب	تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية	يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد
		30	30	30	30	30	30
		0	0	0	0	0	0
		3,6000	3,0667	3,6667	3,9333	4,0333	3,4667
		,77013	1,14269	,80230	,78492	,85029	1,04166

تسعى المؤسسة جاهدة لتدريب الأفراد الجدد عند التحاقهم بالوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
أوافق	21	70,0	70,0	80,0
أوافق بشده	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يعزز التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات الضرورية للأفراد العاملين بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
أوافق	17	56,7	56,7	60,0
أوافق بشده	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تنفيذ برامج التدريب بشكل دوري ومستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشده	2	6,7	6,7	6,7
لا أوافق	2	6,7	6,7	13,3
محايد	4	13,3	13,3	26,7
أوافق	18	60,0	60,0	86,7
أوافق بشده	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها استنادا إلى نتائج الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	2	6,7	6,7	10,0
محايد	6	20,0	20,0	30,0
أوافق	18	60,0	60,0	90,0
أوافق بشده	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الدورات التدريبية المقدمة تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
وافق	23	76,7	76,7	80,0
وافق بشده	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتاح للموظفين الاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	3	10,0	10,0	10,0
لاوافق	6	20,0	20,0	30,0
محايد	10	33,3	33,3	63,3
وافق	8	26,7	26,7	90,0
وافق بشده	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تختار المؤسسة الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
وافق	20	66,7	66,7	83,3
وافق بشده	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يخضع كل موظف في نهاية الدورة التدريبية إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي المعتمد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
لاوافق	5	16,7	16,7	20,0
محايد	7	23,3	23,3	43,3
وافق	13	43,3	43,3	86,7
وافق بشده	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ترى أن هناك تحسن في أدائك الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
وافق	19	63,3	63,3	73,3
وافق بشده	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة دائما لاستخدام الأساليب والتقنيات الفعالة التي تتناسب مع احتياجات الفرد والوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	8	26,7	26,7	36,7
وافق	17	56,7	56,7	93,3
وافق بشده	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحاول المؤسسة أن تواكب التكنولوجيا في استخدامها أحدث الوسائل والتقنيات في تنفيذ العملية التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	7	23,3	23,3	33,3
وافق	17	56,7	56,7	90,0
وافق بشده	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على مدرّبين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
وافق	15	50,0	50,0	70,0
وافق بشده	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

محور تنمية الموارد البشرية

		أمتلك معلومات ومعارف في مجال عملي	تعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين	يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي	يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية	اكتسبت قدرات ومهارات جديدة في مجال عملي	زادت قنّتي بنفسي وقلّ التوتر الناجم عن نقص مهاري
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1000	3,7000	4,2667	4,0333	4,0000	3,5667
Std. Deviation		,71197	1,02217	,58329	,61495	,74278	1,16511

		لدي قدره على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها	أطبق الأساليب الجديدة المكتسبة في تحسين الأداء	أصبحت ملتزم بأداء عملي بفاعلية	غيرت من تعاملي مع زملاء العمل	اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي	يتمتع الموظف باتجاه ايجابي نحو عمله في المؤسسة
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8667	3,8333	3,9667	3,9667	4,0333	3,7667
Std. Deviation		,86037	,74664	,66868	,92786	,61495	,89763

تعزز المؤسسة من روح التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	أوافق	16	53,3	53,3	83,3
	أوافق بشده	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

أمتلك معلومات ومعارف في مجال عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
	أوافق	23	76,7	76,7	80,0
	أوافق بشده	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يمكن التدريب العامل من تحقيق احتياجاته المعرفية الشخصية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	أوافق	22	73,3	73,3	83,3
	أوافق بشده	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتيح التدريب مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	أوافق	18	60,0	60,0	66,7
	أوافق بشده	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

زادت ثقتي بنفسي وقل التوتر الناجم عن نقص مهارتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	أوافق	18	60,0	60,0	86,7
	أوافق بشده	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

اكتسبت قدرات ومهارات جديدة في مجال عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	2	6,7	6,7	13,3
	أوافق	20	66,7	66,7	80,0
	أوافق بشده	6	20,0	20,0	100,0
	Total		30	100,0	100,0

أطبق الأساليب الجديدة المكتسبة في تحسين الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	أوافق	22	73,3	73,3	90,0
	أوافق بشده	3	10,0	10,0	100,0
	Total		30	100,0	100,0

لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	أوافق	19	63,3	63,3	83,3
	أوافق بشده	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

غيرت من تعاملتي مع زملاء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	أوافق	16	53,3	53,3	73,3
	أوافق بشده	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

أصبحت ملتزم ببدء عملي بفاعلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشده	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	أوافق	25	83,3	83,3	90,0
	أوافق بشده	3	10,0	10,0	100,0
	Total		30	100,0	100,0

يتمتع الموظف باتجاه ايجابي نحو عمله في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	أوافق	14	46,7	46,7	80,0
	أوافق بشده	6	20,0	20,0	100,0
	Total		30	100,0	100,0

اكتسبت عادات جديدة وفعالة في عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	أوافق	22	73,3	73,3	83,3
	أوافق بشده	5	16,7	16,7	100,0
	Total		30	100,0	100,0

CORRELATIONS
 /VARIABLES=التدريب R الم
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		التدريب	Fractional Rank of الموارد
التدريب	Pearson Correlation	1	,412*
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	30	30
Fractional Rank of الموارد	Pearson Correlation	,412*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT R الم
 /METHOD=ENTER التدريب .

Variables Entered/Removed^a

Model Summary					Variables Entered/Removed ^a			
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	,412 ^a	,170	,140	,2693762	1	التدريب ^b	.	Enter

a. Predictors: (Constant), التدريب

a. Dependent Variable: Fractional Rank of الموارد

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,416	1	,416	5,733	,024 ^b
	Residual	2,032	28	,073		
	Total	2,448	29			

a. Dependent Variable: Fractional Rank of الموارد

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,350	,365		-,958	,346
	التدريب	,019	,008	,412	2,394	,024

a. Dependent Variable: Fractional Rank of الموارد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى عينة من العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، حيث تكونت عينة الدراسة من 30 عامل، طبقت عليها أداة الاستبيان تم من خلال ذلك تبيان علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، ولدراسة ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss27)، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، كما أن للتدريب تأثير على الموارد البشرية، وعليه يمكن القول أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تهتم بتدريب عمالها لكن ليس بالقدر الكافي، وحسب ما تم التوصل إليه أنه لا توجد جدية في التعلم والتدريب من قبل عمالها وبالتالي لابد من زيادة التركيز على عملية التدريب وتحفيز العمال من أجل الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وخلق جو من الاحترافية والتفاعل الإيجابي بين العاملين مما يمكن من زيادة فرص الترقية ويعزز الروح الجماعية والولاء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، التنمية، المؤسسة الاقتصادية، العمال.

Abstract:

This study aims to identify the role of training in the development of human resources among a sample of employees of the economic institution AMOR BENAMOR Mills in the state of Guelma, where the study sample consisted of 30 workers, to which the questionnaire tool was applied, through which the correlation and influence between training and human resource development was clarified, and to study this, the descriptive analytical approach was used, relying on the statistical package program for the social sciences (spss27), where several results were reached, including that there is a relationship Medium positive correlation between training and human resource development, and training has an impact on human resources, and therefore it can be said that Omar Bin Omar Mills Corporation is interested in training its workers, but not enough, and according to what has been reached, there is no seriousness in learning and training by its workers and therefore it is necessary to increase the focus on the training process and motivate workers in order to raise the productivity of the economic institution and create an atmosphere of professionalism and positive interaction between workers, which enables the increase Promotion opportunities and enhances the collective spirit and loyalty to the organization.

Key words: training, human resources, development, economic institution, laborers.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines parmi un échantillon d'employés de l'institution économique AMOR BENAMOR Mills dans l'État de Guelma, où l'échantillon de l'étude était composé de 30 travailleurs, auquel l'outil de questionnaire a été appliqué, à travers lequel la corrélation et l'influence entre la formation et le développement des ressources humaines a été clarifiée, et pour étudier cela, l'approche analytique descriptive a été utilisée, en s'appuyant sur le programme de progiciel statistique pour les sciences sociales (spss27), où plusieurs résultats ont été obtenus, notamment qu'il existe une relation La corrélation positive moyenne entre la formation et le développement des ressources humaines, et la formation a un impact sur les ressources humaines, et donc on peut dire que la société Omar Bin Omar Mills est intéressée par la formation de ses travailleurs, mais pas assez, et selon ce qui a été atteint, il n'y a pas de sérieux dans l'apprentissage et la formation par ses travailleurs et il est donc nécessaire de mettre davantage l'accent sur le processus de formation et de motiver les travailleurs afin d'augmenter la productivité de l'institution économique et de créer une atmosphère de professionnalisme et d'interaction positive entre les travailleurs, ce qui permet l'augmentation Opportunités de promotion et renforce l'esprit collectif et la loyauté envers l'organisation.

Les mots clés: formation, ressources humaines, développement, institution économique, ouvriers.