

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري  
لولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال

إشراف :

- د. منصر إلياس

إعداد الطالبتين :

- مصايد كاهنة

- خابر كاهنة

لجنة المناقشة :

منصر إلياس : ..... مشرفاً

علي زيان : ..... رئيساً

غازي باون علي : ..... مناقشاً

السنة الجامعية : 2019/2018

# الفهرس

الصفحة	فهرس
	كلمة الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب-ج-د	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مفاهيم عام حول تنمية الموارد البشرية</b>	
06	تمهيد الفصل
07	المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول نشأة إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الرابع : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية
14	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية
15	المطلب الثاني : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
17	المطلب الثالث : أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الرابع : تحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
22	المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية
22	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية
22	المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية
23	المطلب الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية
25	المطلب الرابع : معايير تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الخامس : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية
27	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>مفاهيم أساسية حول لتدريب</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية التدريب

30	المطلب الأول : مفهوم التدريب وأهميته
31	المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التدريب
34	المطلب الثالث : أنواع البرامج التدريبية
37	المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية
37	المطلب الأول : مفهوم وأهمية تحديد احتياجات التدريب
38	المطلب الثاني : طرق تحديد احتياجات التدريب
41	المطلب الثالث : مشكلات ومعوقات التي تعرقل احتياجات التدريب
43	المبحث الثالث : مراحل عملية التدريب
43	المطلب الأول : مرحلة جمع وتحليل البيانات
44	المطلب الثاني : مرحلة تحديد احتياجات التدريب
45	المطلب الثالث : مرحلة تصميم البرامج التدريبية
47	المطلب الرابع : مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .
49	خلاصة .
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة</b>	
51	تهيد
52	المبحث الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري .
52	المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري .
54	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري و دراسته
57	المبحث الثاني: تحليل دور التدريب في تنمية المواد البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري
57	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء
68	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
76	خلاصة
78	خاتمة
82	قائمة المراجع
86	الملاحق

# شكر و عرفان

الحمد لله عزوجل الذي ألهمنا القوة و الصبر و الإرادة لإتمام هذه الرسالة.

نستهل بتوجيه جزيل الشكر و خالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "منصر إلياس"

لقبوله الإشراف على هذا العمل ، لما أفادنا به من إرشادات و ملاحظات و توجيهات

و نصائح قيمة التي كانت عوناً لنا و على حرصها الدائم لاستكمال هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة موضوع

المذكرة ، و تحملها عناء القراءة ، التقييم و التوجيه.

و ختاماً نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد على

إنجاز هذا العمل ، و في تذليل ما واجهته من صعوبات ، و نخص بالذكر موظفي المكتبات

سواء بالكلية أو المكتبات الخارجية لدعمهم لنا في إثراء هذا العمل.

نرجو أن يكون العمل نافعا يستفاد منه مستقبلا

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و حفظه

- إلى إخوتي: كمال ، أرزقي ، أحمد ، نصيرة وإبنها مكسان.

- إلى كل أصدقائي و زملاء الدرب.

- إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي.

- و طبعا أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم...

كاهنة

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين

حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى كل إخوتي

كيسا - كنزة - إلهام

إلى كل أصدقائي و زملاء الدرب.

إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي.

و طبعا أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم...

كاهنة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
17	مسؤوليات التنمية البشرية	01
59	مقياس ليكرت الخماسي	02
59	اتجاهات مقياس ليكرت الخماسي	03
59	معاملات الثبات و الصدق ( طريقة ألفا كرونباخ)	04
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	06
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	08
65	تحليل عبارات التدريب	09
67	تحليل عبارات التنمية البشرية	10
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	11
70	جدول رقم ( ) نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ( الجنس )	12
71	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ( السن )	13
73	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ( المستوى التعليمي )	14
74	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ( الخبرة )	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
21	دورة نجاح الايكولوجية	01
40	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	02
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	03
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	04
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	05
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	06

# مقدمة

## مقدمة :

لقد لعبت الموارد البشرية أدوارا عديدة في حياة المؤسسات ، ونصت تدريجيا لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل لإدارة الموارد البشرية والذي كان في مطلع العام 1800م ، حيث برزت مسائل عدّة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، ومن بين هذه المسائل التدريب الفعال للموارد البشرية ، لذا زاد الإهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم بل أصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد .

ويعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ، وأن التدريب أثناء الخدم هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نحو الثقافة والحضارة عامة وتبرر أهمية ذلك بإعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

كما أنه الإدارة التي أن أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والنتائج ، فالتدريب قدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب ، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدّة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع آلي آخر ومن حضارة إلى أخرى.ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية البويرة ؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية:

— ما المقصود بالتدريب؟

— ما المقصود بتنمية الموارد البشرية ؟

— ما أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟

## الفرضيات:

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التدريب على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى الخصائص الشخصية.

### وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية السن
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المجالات التالية:

- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على دور و أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية و إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية و مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية .
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم و تنمية قدراتهم وله آثار ايجابية على المؤسسة.
- التدريب يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة يغير السلوك و يطور أساليب العمل.

## أهداف الدراسة:

من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب و تقييم أداء عاملها وحرصها على تنمية كفاءاتهم و تجديد معلوماتهم.
- إبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب .

## حدود الدراسة :

الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة ديوان الترقية و تسيير العقاري بالبويرة.

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين:التدريب كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع .
- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

## أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية: ومن بين هذه الأسباب نجد:

- كون التدريب موضوع جد مهم في لي مؤسسة.
- الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعني بها التدريب في السنوات الأخيرة.
- السعي لمعرفة النتائج و الآثار التي يتركها التدريب في العاملين و كيف يؤثر على أدائهم.

## أسباب ذاتية:

محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب.

## صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر:

- قوانين المكتبة المحففة في حق الطالب و التي لا تخدم مصالحه.
- عدم توفر رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه بالمكتبة.
- رفض بعض العاملين بالمديرية الإجابة على أسئلة الاستبيان .
- صعوبة الحصول على معلومات من طرف العاملين في المؤسسة و كذلك لتماطل في إرجاع الاستبيان.
- صعوبة الحصول على ملاحق التي تخدم الموضوع .

## منهج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع التدريب و دوره في تنمية الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين و نحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر و الدور ،وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي و المنهج الوصفي و الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان.

## هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أحدهما نظري وآخر تطبيقي ، فأما الجانب النظري يتضمن فصلين ، فالفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية ، المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية ، في حين جاء الفصل الثاني تم تخصيصه للتدريب بحيث تناولنا في المبحث الأول: ماهية التدريب أما في المبحث الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية أما في المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية ، أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة الميدانية ، فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة كتاريخ نشأتها ، مهامها الأساسية ، و كذا مهام المصالح الموجودة بها ، الهيكل التنظيمي ، و في الأخير تحليل الاستبيان واهم النتائج التي تم التوصل إليها.

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول تنمية الموارد

البشرية

**تمهيد :**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق ، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وريح للمنظمة .

وإن بقاء العاملين في وظائفهم بصور مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم وهنا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة .

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وهذا الفصل يضم

المباحث التالية :

- المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية .

## المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وأهم وظائفها

### المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة 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 الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تغير الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب :

1 - التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث : ( حدوث مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى

الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المؤسسة ).

2 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين .

3 - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل ( إصدار قوانين وتشريعات عمالية

وهذا يؤدي إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والأفراد ).<sup>(1)</sup>

من أهم مراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في منتصف القرن 19 حتى الآن هي :

- المرحلة الأولى : تطورات الحياة الصناعية ( الثورة الصناعية ).

تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذا انه قبل ذلك كانت الصناعات محظورة في نضام 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 :

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

العامل .

1 - محمد احمد عبد النبي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون ، وموزعون ، عمان ، 2010 ، ص 22.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نضام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية صنعت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.<sup>(1)</sup>

### المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى 4 أسس للإدارة وهي :

1- تطوير حصص في الإدارة : يقصد تاييلور استبدال الطريقة التجريبية ( أو الطريقة الخطأ والصواب)

بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة

يتم تبسيط الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة :

2- الاختيار العلمي للعاملين : اعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية .

3- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : ( أكد تاييلور أن العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه

إلى بعد أن يكون لديه استعداد للعمل )

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث أكد تاييلور انه بالإمكان التوافق بين رغبة العامل

في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشارك

في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية<sup>(2)</sup> .

### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية .

في بداية القرن 20 نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في الموصلات والمواد الثقيلة وحاولت

النقابات العمالية زيادة الأمور وخفض ساعات العمل وتغيير حرك الإدارة العلمية هي التي ساعدت في ظهور

النقابات العمالية<sup>(3)</sup> .

1- محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 23.

2- نوردين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 24.

3- محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

### المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى .

حيث ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة للإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (B - ) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطوير الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء الطلاب التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث (1) .

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وإقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعدو أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من الإدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة .

### المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية .

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن 20 تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطيه التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل (2) .

### المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن .

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإسرافهم والأعمال الروتينية (3) .

1 - محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

2 - نوردين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

3 - نفس المرجع السابق ، ص 28.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يصب أولاً تسلط الضوء على مصطلح "الموارد البشرية".

أولاً : مفهوم المورد :

عرفه ماكس سوربن Maxsporin : على انه شيء له قيمة ويمكن استخدامه ، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد ليحمله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة (1).

Robert berker روبرت باركر : هي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها ويصف " باركر " في موضع آخر بأنها : المصادر الستة الاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم (2).

ثانياً : مفهوم الموارد البشرية :

1- تعريف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة ( الأفراد ) والجماعات التي يكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (3).

2- المورد البشري : هو الدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات وهو عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، فالمورد البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج .

3- عرفه بيتر دراكر peter doruka : زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO أن المورد البشرية هو المورد الوحيد الحقيقي ، وان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان ، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر فشل إذا ساءت إدارته (4).

4- يقصد به أيضاً مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلفون من ناحية خبرتهم أو اتجاهاتهم ، ومستوياتهم وتستعمل هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المنظمة (5).

1- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 9.

2- نفس المرجع السابق ، ص 10 .

3- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 ، ص 10.

4- زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2011، ص 20.

5- إشلوك شاندا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 10.

- وبصفة عامة فإن مفهوم الموارد البشرية يقصد به جميع العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد ، من اجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم من غير الحاجة إلى أي إدارة.

**مفهوم إدارة الموارد البشرية :** إختلف المفكرين في تحديد تعريف واحد لإدارة الموارد البشرية ، سوف سنتطرق إلى عدة مفاهيم من بينها:

1 - عرفه فرنش **Frenche** : الذي عرفها بكونها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض المواد البشرية بالمنظمة (1).

2 - تعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين (2).

3 - تعريف كوك : عرفها بأنها وظيفة في تنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة (3).

4 - عرفها **a sikulà** : إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ، الإختيار والتعيين تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (4).

تعريف عام : إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعنى شؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله ، ومن جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تنافس في بيئة متغيرة وعقدة.

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف الموارد البشرية :

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهمية التي تكمن في إدارة الموارد البشرية واهم الأهداف التي تتحلى بها :

- 1 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ص 7.
- 2 - عبد الرحيم ناصر ، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نضم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 25.
- 3 - محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 30.
- 4 - صلاح الدين عبد الباقي - على عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2008 ، ص 5.

أ - أهمية الموارد البشرية :

- 1 - اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد البشرية الرئيسية في المنظمة .
- 2 - تطوير مهارات الأفراد العاملين للمنظمة .
- 3 - وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين<sup>(1)</sup> .  
وهناك أهمية أخرى : للموارد البشرية وهي :
- 1 - تقديم النصح والإرشاد للمدرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين .
- 2 - توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية الأفضل والأداء الأعلى .
- 3 - ضمان تنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة .
- 4 - تساعد المدرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة<sup>(2)</sup> .

ب - أهداف إدارة الموارد البشرية :

- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها .
- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين من العمل في المنظمة .
- الحفاظ على العاملين الجدد من أجل البقاء في المنظمة
- وضع نضام حوافز عال ومشجع .
- تطوير قدرات ومهارات العاملين .
- تدريب القي العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم .
- مد يد القوى والمساعدة للعاملين من اجل جعلهم على تقديم أفضل الأداء<sup>(3)</sup> .

المطلب الرابع : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :

ترتكز اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد ، العاملين في المنظمة ومن بينها<sup>(4)</sup> .

- 1 - محمد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 26.
- 2 - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 24 .
- 3 - محمد كرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.
- 4 - خضير كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص 31-32.

- 1 - **تخطيط الموارد البشرية :** وتعلق بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة (بالكم والنوع) وفق لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .
- 2 - **تحليل وتوصيف الوظائف وتصنيفها :** ويرتبط هذا النشاط لتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المحاطة من كل مستوى وظيفي في المنظمة.
- 3 - **نظام الاختيار والتعيين :** يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك .
- 4 - **تصميم نظام الأجور والحوافز :** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي ، أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المحاط بهم .
- 5 - **إعداد خطط التدريب :** ويتيح من خلال ذلك السعي بالاستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى أفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .
- 6 - **تصميم نظام تقويم الأداء :** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين لديها .
- 7 - **وضع نظام الترقيات والنقل :** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة .
- 8 - **صيانة ورعاية العاملين :** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية ، والاجتماعية للعاملين في المنظمة .
- 9 - **تقديم الخدمات للعاملين :** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بين العمل والثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة .
- ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة ، مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد وإنهاء الخدمة من المنظمة وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية الاستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر .

## المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي تعني بالموارد البشري واستثماره بكفاءة في هذه المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من السياسات المطلوبة لتنفيذ ذلك ، من خلال ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب هم كالتالي :

### المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية .

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

#### 1 - تعريف التنمية :

إن أول استخدام لكلمة تنمية *développement* بالمعنى المعاصر يرجع إلى "بيجين ستيلي" "EUGENE STALYE" الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939 .  
وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها : تعني حصيلة تفاعلات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة ، تشكل كل منها - وبدرجة متفاوتة - عامل مستقلا وتابعا في آن واحد<sup>(1)</sup> .  
وتعرف التنمية بأنها : التغيير التطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الانتقال من المجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة<sup>(2)</sup> .

#### 2 - تعريف الموارد البشرية :

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها ، الموارد المادية والموارد البشرية وهذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم للنوع الأول .  
ويقصد بالموارد البشرية في المؤسسة جميع الأفراد الذين يعملون بها ، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة .

1- لعلى بوكمش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، دار الراهبة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 15 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 17 .

ويقصد أيضا بالموارد البشرية : هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم ، سلوكهم ووظائفهم (1) .

### 3- تعريف تنمية الموارد البشرية :

يمكن إعطاء عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية منها :

- 1- عرفها الدكتور ماهر أعليش عرفها بأنها(2) : مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها .
- 2- عرفها الدكتور أحمد منصور على أنها(3) : تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة تنمية القدرات والكفاءات البشرية ، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مباد ، تزيد من طاقة على العمل والإنتاج .
- 3- تعرف أيضا على أنها تغير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة ببناء المجتمع(4) .

أما بالنسبة لنا وفي الأخير فإننا نقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات ، وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها التدريب والتعلم ، تقييم الأداء التكويني المستمر الترقية والاتصالات ، التحضير والعلاقات الإنسانية .

### المطلب الثاني : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية .

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية(5) :

- الإدارة العليا .
- الإدارة الإشرافية .
- الفرد .
- الجهة المتخصصة .

---

1- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 24 .  
 2- ماهر اعليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1971 ، ص 28 .  
 3- أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 195 .  
 4- عبد الرحمان العيساوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص 129 .  
 5- محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر ، مصر ، 2009 ، ص 78 .

1 - الإدارة العليا: تحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليةا مراجعة النظم ، هيكل المنشأة سياسات الموارد البشرية ، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والإلتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ، متابعة القيام بالإجراءات .

2 - الإدارة الإشرافية : فهي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنها تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتسمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي :

- توفير عمل تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات ، المعرفة ، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهارتهم ، ومراجعة وتقييم النتائج .

المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد هو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته ، وتبالي فهو اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي :

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له .
- متابعة الأداء الفعلي ، تقييم مستواه وتبالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء .
- الكشف عن احتياجات التدريبية للفرد ، والتدريب أثناء العمل .
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة .

3 - الفرد : كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي .

4 - الجهة المتخصصة : فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط ، والجدول الموالي رقم (1) يوضح ذلك (1).

جدول رقم (1) : مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارية الثلاثة :

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية .</li> <li>- وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل .</li> <li>- توفير الموارد المالية اللازمة .</li> <li>- تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة</li> </ul>
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم والتوجيه ، المشاركة ، التدريب</li> </ul>
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في وضع خطط وسياسات التنمية الموارد البشرية .</li> <li>- المشاركة في اختيار العنصر البشري .</li> <li>- الكشف عن الاحتياجات التدريبية .</li> <li>- متابعة الأداء الفعلي .</li> <li>- تحديد التكاليف المباشرة وغير مباشرة</li> </ul>

المصدر : د. محمد أحمد سمير ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 80.

المطلب الثالث : أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية .

أ - أسباب تنمية الموارد البشرية :

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي يمكن التحايل عليها أو تجنبها .

لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي : (1).

1- زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة .

2- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .

1- أمانة عمري : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات ، لنيل شهادة ماستر - علم اجتماع - تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة بلعربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2015/2014 ، ص 68.

- 3 - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً .
  - 4 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة .
  - 5 - تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .
  - 6 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي مع المؤسسة في عدّة مجالات كعولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات الموصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة .
- ب - أهداف تنمية الموارد البشرية :**

من خلال التعريف السابق لتنمية الموارد البشرية يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي :<sup>(1)</sup>

تمكن الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة ، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثل في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم ، توفير المياه الصالحة للشرب ، توفير الكساء اللازم ، توفير المسكن اللائق وتوفير المرافق والخدمات الصحية اللازمة .

- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية .
- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة .
- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية ، واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف .

تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى هذه الأهداف ، نجد أن الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حددت ثمانية أهداف أساسية لتنمية الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015 وهي :

- 1 - استئصال الجوع والفقر الشديدين أو ذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم ونسبة سوء التغذية إلى نصف .
- 2 - تحقيق شمولية التعليم الابتدائي ، وذلك بضمنان تمكين جميع الأطفال من إكمال التعليم الابتدائي .

1 - بعبي بوكمش : مدخل الى تنمية الموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 21.

- 3- تعزيز المساواة بين الجنسين ، وذلك من خلال تمكين النساء من حياتهن وإزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي .
- 4- تخفيض نسبة وفيات الطفولة وذلك بإنقاص نسبة وفيات الأطفال دون الخامسة بمقدار الثلثين .
- 5- تحسين صحة الأمومة ، وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع .
- 6- مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية وأمراض أخرى ، وقف نهائي لإنتشار فيروس نقص المناعة والبدني في تقليص هذا الانتشار .
- 7- تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية ، وذلك من خلال إصلاح أنظمة المعنويات والتجارة ، مع تخصيص معاملة خاصة لأفقر البلدان .

#### المطلب الرابع : المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية .

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية من قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية وكذا إستراتيجية ملائمة الإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية المورد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية :

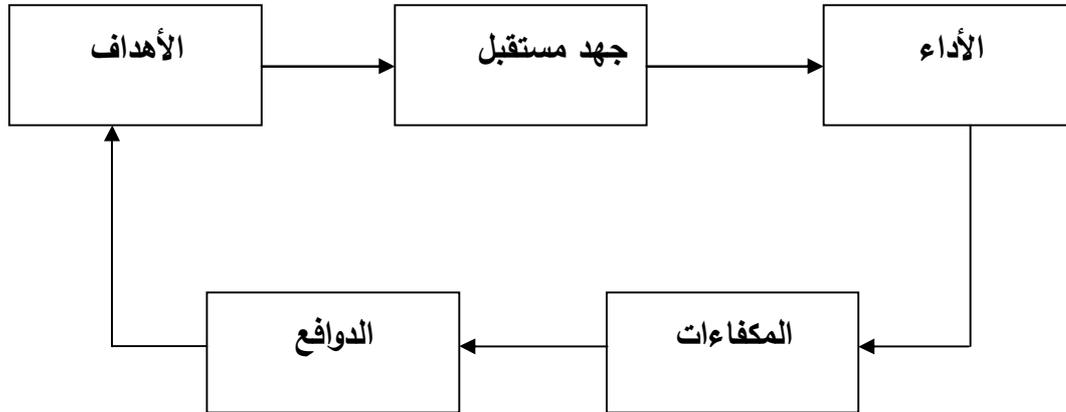
- أ- تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة .
- ب - توفير الأفراد الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات :
- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها : الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية ، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه ، تهيئة المناخ المناسب للعمل .
- مستوى الوحدة أو القسم ، هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المدربين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .
- مستوى العمليات : تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية ، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية (1) .

1 - بربر كامل ، " إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات " ، الطبعة الأولى ، دار المنهل ، بيروت ، 2008 ، ص 257.

- ج - إدارة موارد البشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاص بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية .
- د - الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة ، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي المستوى الإداري ، ومستوى العمليات ، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .
- هـ - رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية ، وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أمانة المورد البشري للمؤسسة ، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup> .
- و - تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية ، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية البشرية بالمؤسسة .
- ز - وضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية ، وتوجد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف :
- الإستراتيجية الأولى (معرفية) : تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل : الكتب ، الأفلام ، برامج التدريب ... الخ ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين .
- الإستراتيجية الثانية (سلوكية) : هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة .
- الإستراتيجية الثالثة (بيئية) : بفرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفرق ، وتتم مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح الإيكولوجية والموضحة في الشكل رقم (01) كما يلي :

1 - أحمد الخطيب ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001 ، ص 42.

الشكل رقم (01): دورة نجاح الايكولوجية .



المصدر: أحمد الخطيب ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001 ، ص 42.

من خلال هذه العملية ، يعمل المورد البشري من اجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد متنقل ، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرترجة بأن أدائه على مستوى عالي ، وبتالي يحصل على العوائد داخلية (الرضا) ، خارجية ( الدفع المعرفة ، الترقية ..الخ ) ، وتلعب المكافأة دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل<sup>(1)</sup> .

1 - نفس المرجع السابق ، ص 43.

### المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية .

يحتل موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية .

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد ، ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر منها :

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>(1)</sup>.
- هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة ، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين<sup>(2)</sup>.
- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعملية ، من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرف<sup>(3)</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي وصلت إليها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة .

### المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية .

تعتبر عملية تقييم الأداء الخطوة الأولى التي يقوم بها القادة في المؤسسة في عملية تحسين أداء الأفراد وهذا لتشجيع الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف .

#### 1.1 - تعريف تقسيم أداء الموارد البشرية .

- يعرف تقييم الأداء على أنه " نظام رسمي تنظمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء ، سواء كان رؤساء أو مرؤوسين

1- راوية سن محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبيلة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 209.

2- إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الرواق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 29.

3- وسيلة حمداي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 29.

أو أي طرف عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته (1).

- ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء " بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل " (2).

- ويعرف أيضاً: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيد أم لا ، وفي أي مجالات وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه (3).

### المطلب الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية .

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها :

أ- **طريقة التدرج البياني** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً ، ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظاهر، التعاون وغيرها وتحدد الدرجات على أساس من 1 إلى 5 (ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جداً ، متميز) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم و5 أعلى درجة ، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف تكاليف هذه الخصائص من بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

ب- **طريقة الترتيب** : هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم ، وذلك بإعطائه رقم 1 مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة أي الذي يمثل الأسوأ وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة ، وتبدوا سلبية هذه الطريقة في تحيز المدير إلى عملية الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شرط إلمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

1- عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل لنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 263.

2- منير نوري ، " إدارة الموارد البشرية " مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 323.

3- محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 243.

ج - **طريقة الوقائع الحرجة** : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقييم الأداء هنا استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للعامل لتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملفه ، وعند عملية تقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء العامل تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم ، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل ، وهناك احتمال فطري لميل المشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الايجابية .

د - **طريقة قائمة الإختيار**: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم ) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال من مميزات هذه الطريقة وبساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف ، غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال .

هـ - **طريقة التقرير المكتوب** : هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى ما يملكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل ، بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير عكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابته ، فإن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومد طوله ، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، وهذه الأسباب قد تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها المشرفون مختلفون<sup>(1)</sup> .

و - **طريقة الإدارة بالأهداف** : الطرق السابقة تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير التقييم ، وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه ، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي ، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم الأداء ، معايره في الماضي والمستقبل ، يلاحظ على هذه الطريقة

1 - السالم مؤيد سعيد ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) " ، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص، ص، 110 ، -

وأنها تتم قل عرض الأداء كون العاملين يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم والقيام بها وكذلك الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، والطرق الأخرى يتم التقييم فيها بعد الأداء (1) .

#### المطلب الرابع : معايير تقييم أداء الموارد البشرية .

يشمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تحدد أنواع معايير التقييم وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاثة نواحي هي ما يلي : (2)

**أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية :** ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة ومثال عليها : الأمانة ، الإخلاص ، الولاء ، الانتماء ، فالشخص الذي يتحلى أداءه بها ، لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه ، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد .

إن تقييم الصفات مسألة ليست سهلة ، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة ، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم .

**ثانياً : معايير تصف السلوك :** يقصد بالسلوك ، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال : التعاون ، المواظبة على العمل ، المبادرة ، تحدي الصعاب و المشاكل ، حسن التعامل مع الزبائن ...الخ.

إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم ، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله الأداء من يقيم أداءه وبالتالي فإن تقييمها تصف أيضا بالصعوبة ، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات .

**ثالثاً : معايير تصف النتائج :** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة ، أو التكلفة ، الزمن ، والعائد ، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب منه .

1- عباس أنس عبد الباسط ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ، ص 280.

2- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد ، إلا أنه من الصعوبة بإمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد ، عن طريق مقارنة انجازة الفعلي بما هو محدد فيها ، فتحدد مستوى هذا الانجاز .

### المطلب الخامس : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية .

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة ، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات ، وأصبح لزاماً عليها إن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة .

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم ، أما يجب أعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية أهمها :

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات الغياب ودورات العمل .
- تقوي العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .

خلاصة :

يعتبر الموارد البشرية أثنى مورد داخل المؤسسة ، فالاهتمام به وتنميته والمحافظة عليه يؤدي إلى الرفع ، الزيادة في مهاراته وكفاءته .

وان الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية ، السلمية حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل والإنتاج ومن ثم نخلق إنسانا على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية العولمة .

# الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول التدريب

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة للاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال باعتباره من أهم وظائف تسير الموارد البشرية لدوره الفعال في رفع أداء وفعالية الموارد البشرية .

وفي هذا السياق تقوم المنظمة باختيار النوع المناسب من التدريب حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منه لذلك نجد أن المؤسسات تستدعي دائما إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق وتحقيقه لها موارد عالية للقيام بتصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات حيث تختار الموارد الواجب تدريبها وأيضا الآلات الواجب التدريب عليها . كما تقوم هذه المؤسسة بتقديم برامج تدريب ومحاولة تحديد نقاط القوة والقيام بتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة نفاذها مستقبلا .

ومن خلال هذا سوف نقسم الفصل إلى ثلاث مطالب :

- المبحث الأول: ماهية التدريب .
- المبحث الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية .

المبحث الأول : ماهية التدريب

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم وأهمية ومبادئ التدريب وأهدافه ومعرفة أهم أنواع البرامج التدريبية.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب .

توجد العديد من المصطلحات التي ترفق مصطلح التدريب لا بد من التطرق إليها منها ما يلي: (1)

**التعليم:** الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد به إكساب الشخص المعرفة لتطوير عاداته **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه .  
إما بالنسبة لمصطلح التدريب فهناك العديد من المفاهيم من بينها :

**1- التدريب:** هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي .في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها . (2)

**2- التدريب:** هو تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم. (3)

**3- التدريب:** هو التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بصورة المطلوبة . (4)

**4- من خلال التعريفات السابقة** يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين يمكن إن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي كلا الحالتين يتم من خلال صورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف و مهارات العاملين من اجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل وذلك بهدف رفع من كفاءة و فعالية المؤسسة . (5)

1- أغريب علي، قيرة إسماعيل وسلطانية بالقاسم ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 98 .  
2- حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ص2 .  
3- السالم مؤيد سعيد و حروحش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي ) عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن ، 2009، ص 130 .  
4- عباس انس الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن 2011، ص 227 .  
5- نفس المرجع السابق ، ص 228 .

أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد أم المؤسسة

وتكمن هذه الأهمية على المستويين هما كالآتي:<sup>(1)</sup>

أهميته بالنسبة للمؤسسة :

-زيادة الإنتاجية الأداء التنظيمي (إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الضائع و الموارد المستخدمة في الإنتاج )

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة .
- يساعد في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .

أهميته بالنسبة للفرد:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطوير لدى العاملين .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأهدافه :

للتعرف على أهداف التدريب لابد من معرفة أهم المبادئ التي تقوم عليها التدريب.

1- مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة ( التخطيط ، التنفيذ المتابعة ، التقييم ) وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- أ- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة .
- ب- المنطقية : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .

1- عباس محمد سهلية ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، الأردن 2006 ، ص ص 187-188.

2- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23-24 .

ت- **الهادفة** : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة .

ث- **الشمولية** : يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من فيم واتجاهات ومعارف ومهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

ج- **التدرجية**: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا .

ح- **الاستمرارية**: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية .

خ- **المرونة** : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية و هناك من حدد مبادئ التدريب في الأتي<sup>(1)</sup>:

- **الاستمرارية**: بمعنى التدريب عملية مستمرة .
- **الإمكانية**: أي أن كل شيء قابل للتعليم .
- **الذاتية**: بمعنى التنمية عملية ذاتية عمومية
- **التفاعل**: بين المدرب و المتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة .
- **التكامل**: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية و هذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية .
- **العمومية**: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها و الإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- **الإيجابية**: التدريب نشاط ايجابي .
- **الشمول**: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية .

1- العزاوي نجم ،جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية 10015، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010 ، ص 94-95.

## 2- أهداف التدريب :

إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي: (1)

- زيادة معرف المتدربين ومعلوماتهم.
- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
- تنمية الاتجاهات للمتدربين للايجابية نحو العمل والعاملين معهم .
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .
- زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
- تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي .
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق إما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ،ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى
- تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لتنمية عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبطة عليه.
- هدف التدريب الأساسي تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب ويمكن تصنيف الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات رئيسية وهي: (2)

### - أهداف تقليدية :

- وتتضمن أهداف معرفية مثل :تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها ، تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.
- أهداف حل مشكلات : تتجه هذه الأهداف:

- نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى .

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-33 .

2- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، مصر 2000 ، ص 168 .

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات .

- **أهداف إبداعية** : تمثل هذه الأهداف مستوى اعلي من المهمات التدريبية وترمي إلى :

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

- يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن

أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها بحيث ترفي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى

التجديد والابتكار والإبداع.

### المطلب الثالث : أنواع البرامج التدريبية

سنترك في هذا المطلب إلى معرفة أهم أنواع البرامج التدريبية وهي:

تعدد أنواع البرامج التدريبية وتختلف من كاتب إلى آخر ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها

كالآتي:<sup>(1)</sup>

- التدريب من حيث الأهداف.

- التدريب من حيث المكان والوقت .

- التدريب من حيث الوقت.

### 1 التدريب من حيث الأهداف : يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى:

- تزويد المعلومات أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها .

-التدريب على المهارات :وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة .

- تكوين اتجاهات : تنمية اتجاهات سلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

- التدريب للترقية : وذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات الأزمة.

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

**2 التدريب من حيث المكان والموقع:** في هذا النوع من التدريب يستخدم المتدرب نفس المواد والأدوات والآلات التي يستخدمها في عملية الفعل بعد انتهاء التدريب في منطقة العمل العادية سواء كانت ورشة ، ومعمل أثناء العمل ويتم التدريب في موقع العمل على المتدرب أن يراعي: (1)

— إعطاء فرصة حقيقية لتدريب العاملين مع إعطاء أفراد الأقل خبرة فرصة أداء العمل تحت إشراف احد العاملين والمهارة.

— حسن استغلال فترات عدم الضغط الإنتاجي في التدريب مع توضيح وشرح الجوانب الفنية الدقيقة .

— الحرص على إتباع سياسة الباب المفتوح لمقترحات العامل بشأن تحسين عمله

— المنافسة والفحص وتشجيع مقترحات العاملين تعتبر تدريبا إضافيا وتنمية العمال أنفسهم .

يمكن تقسيم التدريب حسب المكان والموقع الذي يجري فيه إلى قسمين كبيرين للتدريب:

• التدريب في أثناء العمل: (في مكان العمل).

• التدريب خارج العمل.

**التدريب في أثناء العمل:** (في مكان العمل) يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية) التي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل ، وآداب الأسلوب الوظيفي ويصنف التدريب من حيث المكان والموقع إلى:

**1. تدريب داخلي (داخل المنظمة).**

**2. تدريب خارجي (في مركز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه)**

هذا النوع من التدريب يسمى التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعا أما كما أورده الطعاني في 2002 يبينان التدريب الخارجي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح أفاق أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يتلقى الأفراد توجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلا عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعينة. (2)

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

2- نفس المرجع ، ص 163.

### 3. التدريب من حيث التوقيت :

1.3- التدريب قبل التحاق بالعمل : يهدف إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ،ويسمى هذا النوع أيضا بالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفى .

والتدريب قبل العمل لازم للفرد قبل بدء حياته العملية في العمل ، حيث لا يمكن لأي خريج أن بحاجة الحياة العملية لاختلاف طبيعة الحياة الدراسية والحياة العملية بحيث سيلتحق به وذلك لتمهيد الطريق أمامه للدخول إلى العمل نفسه.

2.3- التدريب في أثناء الخدمة :هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم ،وصولاً إلى رفع المستوى الكفاءة لديهم ،حيث يعد التدريب أثناء الخدمة أمر الجميع الفئات في المنظمة.

المبحث الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا طرقها والمشكلات التي تواجهها.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

من خلال هذا المطلب سنعرض مفهوم وأهمية تحديد احتياجات التدريبية

تعرف احتياجات التدريبية بأنها تشخيص للحالة الراهنة بدقة وبمنهجية علمية لتحديد النوع وأوجه والقوة ليتسنى حصرها ما هو غير موجود وأوجه القصور ثم تحديد المراد تغييره من وحدات أو فروع ثم وضع الخطط والبرامج للتدريب للبدء بإجراء الاستطلاع والتطوير وصولاً إلى أقصى كفاية إنتاجية وزيادة الفاعلية والقضاء على العجز والقصور بم أن الاحتياجات التدريبية في الفرق بين ما هو قائم وواقع من قبل مسؤول تنفيذي مختص ليقوم بجميع المعلومات عن الوظيفة والضعف وتحديد المحتوى واختيار أساليب مناسبة ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التنقلات أو الترتبات أو حل المشكلات.<sup>(1)</sup>

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : انطلاقاً من مبدأ نجاح أي برنامج يقاس مدى قدرته على تلبية احتياجات التدريب لدى الأفراد وإشباعها فلاشك أن تحديد الاحتياجات عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

1- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية

2- تؤدي إلى الأداء المناسب.

3- تبين الفئة المستهدفة من التدريب .

4- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً أو مستقبلاً.

كما أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تعود إلى:

1- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم يوصل إلى

حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل .

2- تؤدي عملية تحديد احتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار.

1- حسن احمد الطماني ، التدريب الإداري المعاصر ، ص 164.

2- نفس المرجع ، ص 164.

3- إن فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.

ويرى بعض الكتاب أن تحديد احتياجات التدريبية يصنف إلى ثلاث مجموعات مرتبة .

### 1. الأهداف العادية :

هي أهداف تساعد التنظيم في استمرار بمعدلات كفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.

2-الأهداف لحل المشكلات :لنكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.

3-الأهداف الابتكارية أو الإبداعية :وتعتبر من اعلي المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة. (1)

### المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .

من خلال هذا المطلب سنقدم أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، هذه الطرق متمثلة في الأتي:(2)

الطريقة الأولى هي تحليل النظم وهي تجيب عن سؤال مهم هو:أين تقع الحاجة إلى التدريب (في أي إدارة أو فرع أو قسم ) وبالتالي هي تحليل العمل وذلك للإجابة عن سؤال مهم آخر هو :ما نوع التدريب المطلوب (مهارات،معلومات،اتجاهات ) وماهر العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب وأما الطريقة الثالثة : فهو تحليل الفرد الذي تجيب بدورها عن سؤال مهم : ما لذي يحتاج إليه التدريب وسنوضح هذه الطرق بشيء من التفصيل .

كما أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تعود إلى:

### 1- تحليل التنظيم:

ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقديم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته .أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية : أهداف المنظمة وبنائها التنظيمي وسياستها ولوائحها وهيكلها الوظيفي وخصائص القوى العاملة بما ودرجات الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة) والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة ) والمناخ التنظيمي الذي

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

2- بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ص99 .

يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى كالحوافز والأجور والاتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء والتنافس والثقة والمسؤولية وأخيراً نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة .

وتتكون المنظمة في حد ذاتها من مجموعة من الإدارات المركزية والفرعية التي تشكل مع الهيكل التنظيمي ومن خلال التحليل التنظيمي يمكن أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية.

الخاصة بالمنظمة وبكل إدارة على حدة وذلك من خلال تحديد الأمور التالية:<sup>(1)</sup>

## 2- تحليل أهداف المنظمة :

فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تحدد فعالية المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي وضعت سابقاً ومقدار البعد عن هذه الأهداف والاحتياج التدريبي من عدمه.

## 3- تحليل الخريطة التنظيمية :

وذلك بهدف التعرف على ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الأقسام والإدارات والوحدات التي تتكون منها الخريطة ومدى توزيع السلطات والمسؤوليات ودرجة التركيز والتفويض في السلطة .

ومن الأمور الأخرى التي تؤخذ بعين الاعتبار تحليل المقومات التنظيمية ودراسة تطوير القوى العاملة وتحليل معدلات الكفاءات وتحليل المناخ التنظيمي وتحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة .

## 4- تحليل العمل:

ويهدف إلى تحليل وتحديد نوع المهارات والمعلومات واتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد ولهذه المتطلبات ، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي التوصيف الوظيفي المعمول به ومواصفات شاغل الوظيفة وأهداف المنظمة ، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

وتتمثل أيضاً بتحديد من تتطلبه الوظيفة من أنماط الأداء وبما يتلاءم مع متغيرات البيئة ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النظر إلى النقاط التالية :

- المستوى التدريبي .
- المستوى الفعلي لشاغل الوظيفة .
- المسؤوليات .
- الجهد المطلوب بذله .

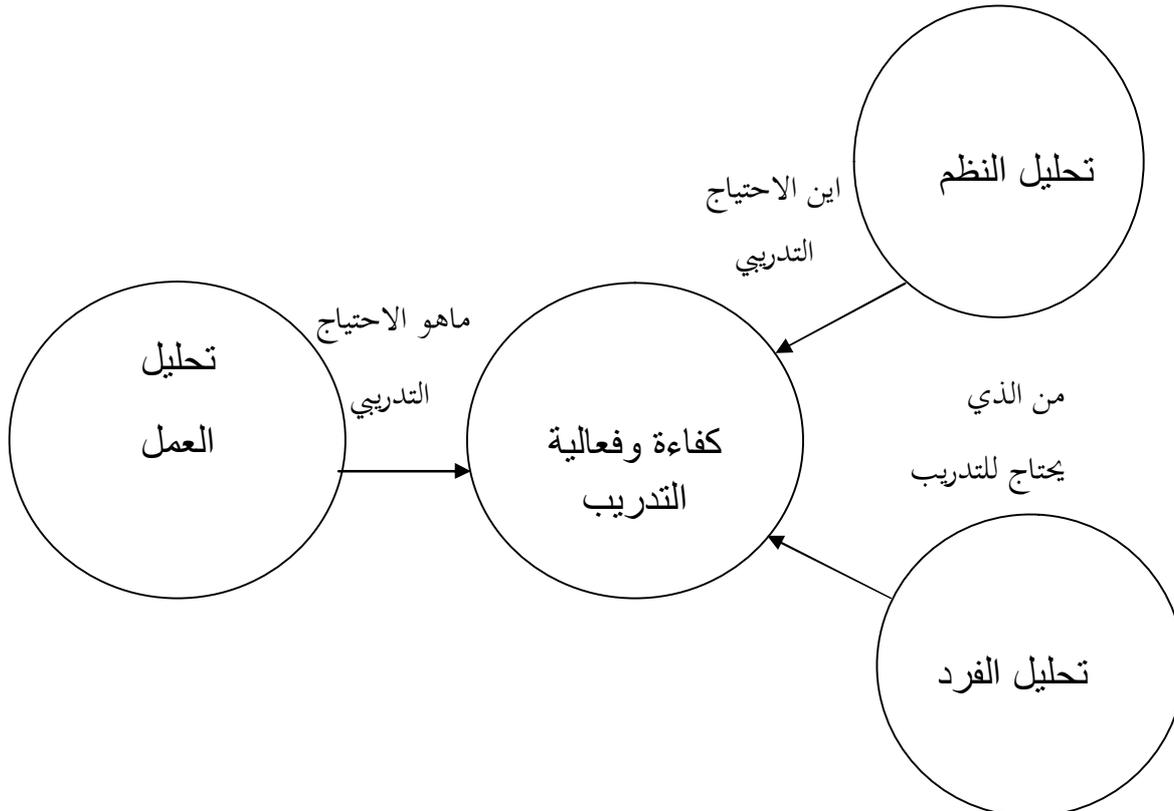
1- بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

- ظروف ومكان العمل .

### 5- تحليل الفرد:

ويهدف إلى التعرف على أنواع المعلومات والمهارات و الاتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ، ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد مؤهلاته وخبرته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل: اتجاهات ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في إشباعها وربما ذكائه بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة.<sup>(1)</sup>

وكذلك الجوانب السلوكية للموظف باعتباره عضوا في جماعة العدل أي علاقته مع الآخرين و درجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون ، أما تحديد احتياجات التدريبية فيقع على كامل إدارة التدريب لكن ذلك لا يتم من خلالها وحدها بل من خلال التعاون أيضا مع خبراء التنظيم الذين يقوم بتحديد احتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلي لأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف والقيام من خلال الرؤساء المباشرين أنفسهم ومن خلال الأفراد والعاملين بإستمزاج آرائهم والتعرف على احتياجاتهم التدريبية.<sup>(2)</sup>



- الشكل (2): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .

1- بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

2- نفس المرجع ، ص 105.

### المطلب الثالث: مشكلات و معوقات التي تعيق العملية التدريبية:

سنتعرف في هذا المطلب إلى المشكلات التي تعوق تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

أولاً: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية: (1)

- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية .
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه .
- استناد التدريب إلى غير المدربين وغير مهتمين.

ثانياً : تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يتناقض

وفنية وقدوم أشخاص جدد وترقيع آخرين وتزايد إعداد ذوي المؤهلات

ثالثاً:عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقييم نجد أن التدريب لم يف الاحتياجات وذلك لان الاحتياجات التي لم يتم تحديدها لم توضع على شكل على شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم ، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقييم ناجح.

رابعاً:هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جميع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب .

خامساً:حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية وان الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع ويكون ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى ، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها .فماذا يجري التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ،ودوافعه وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز .

سادساً : ضعف انتقال الأثر بحث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف وعلى ذلك نظرا بان التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات وان التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

و ذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فيها يكون السبب عائدا لإحدى المدخلات من مدربين أو الوقت الأسلوب أو محتوى البرنامج و غيرها.<sup>(1)</sup>

سابعاً : عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو جدول و تنمية قدرات الموظفين و إثراء معلوماتهم و يكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم و آراءهم عن المهارات و المعلومات و الطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

ثامناً : استعمال استبانته لقياس الحاجات تلاءم نظامه و قد لا تلاءم نظاما آخر إذ لا بد من تكييف و تقنية الأداء إذا أريد إعادة استعمالها.<sup>(2)</sup>

1- حسن احمد الطماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

2- نفس المرجع ، ص 169.

المبحث الثالث : مراحل عملية التدريب .

سوف نتطرق في هذا المبحث بشكل من التفصيل لعملية جمع و تحليل البيانات و كذا مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا مرحلة تصميم البرامج التدريبية ثم نعود في الأخير إلى كيفية تقييمه و تنفيذه.

المطلب الأول : مرحلة جمع و تحليل البيانات .

من خلال هذا المطلب سنتعرف على المعلومات التي تحتاجها العملية التدريبية و ذلك من خلال :<sup>(1)</sup>

1- إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطا مسبقا لنجاح عملية تصميم البرنامج فان عملية جمع تحليل المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية و لهذا تعتبر هذه المرحلة من المراحل الإجرائية الخمسة عند التخطيط لتدريب عنصرا هاما من عملية الاستبصار نحو تحديد الاحتياج و الوقوف على المتضمنات و الحقائق المرتبطة بموضوع الاحتياجات التدريبية ومن هذه المتضمنات و الحقائق ما يلي :

معلومات عن شجرة التنظيم داخل المنظمة ( إنتاجية ، خدمة )

- معلومات عن الموارد البشرية والمادة (الخبرات، المؤهلات، القدرات والمهارات والسلوك)

- معلومات عن سياسة المنظمة اتجاه وضع تحقيق الأهداف .

- معلومات عن أسلوب المنظمة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل.

- معلومات عن الواجبات والمهام والأنشطة الأساسية للمنظمة وكيفية ممارستها والوقوف على مدى الفجوة بين

ما هو موجود كتوظيف وظيفي وبين ما هو محقق بالفعل .

- معلومات عن النشاط التسويقي لهذه المنظمة .

- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود، تعاطف، خوف، تجاهل).

- معلومات عن مستوى انضباط العاملين بالمنظمة ( جزاءات ، غياب ، حسابات ).

- معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات اتجاه المستقبل ومدى فعاليتها في تحقيق

النمو للمنظمة (قابلية النظام لاستحداث وظائف جديدة ، أو تعديل بعض الاختصاصات والواجبات

والأهداف في ضوء متغيرات السوق).

1- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية انشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010 ، ص39.

- معلومات عن مدى فعالية اللجان التي تنعقد وعدد مرات انعقادها.
- معلومات عن موضوعية كتابة تقارير الكفاءة السنوي.
- معلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمة .<sup>(1)</sup>
- معلومات عن المناخ السائد للمنظمة ( الجوائز ، الأجور ، الثقة ، المسؤولية ).
- معلومات عن معايير الجودة والرقابة عليها.
- معلومات عن مدى نجاح المنظمة بتقويم الأداء.

### المطلب الثاني: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .

سننتقل إلى التفصيل أهم الطرق المستخدمة في تحديد احتياجات التدريبية . هذه الطرق التي تحدد الاحتياجات التدريبية متمثلة في:<sup>(2)</sup>

**1- الملاحظة:** تكون بمراقبة العاملين بطريقة غير مباشرة لمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء والتي تحتاج إلى تدريب من اجل علاجها.

**2- المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين:** إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة أفضل.

ومن مزايا هذه الطريقة إتاحة الفرص للموظف لإظهار نواحي الضعف في أدائه ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون استغلال ذلك للحصول على دورات كثيرة . كما يمكن النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم ومتى وأين يمكن تدريبهم ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين لترشيح بعض الموظفين.

الأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين .

### 3- الاستقصاء:

وضع أسئلة استقصاء بطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهها وأسبابها و اقتراحات حلها و رغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا انه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي تبنى عليها القرارات الخاطئة.

1- بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

2- نفس المرجع ، ص 43 .

#### 4- تسليم الشكاوي من النقابات و الاتحادات العمالية:

حيث تقيم هذه الأخيرة نتيجة كثرة حوادث العمل أو شعور العاملين المنتمين لهذه النقابات بعدم إعطاء المؤسسة لهم الفرصة لتطوير أنفسهم.

#### 5- تقييم أداء العمال :

تعد أفضل طريقة يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بم كان مخطط له من الناحية الكمية و النوعية لمعرفة مواطن الضعف بشكل دقيق و العمل على علاجها و بهذا نكون قد نفينا صحة الفرضية التي تعتبر أن الاستقصاء أفضل طريقة لتحديد احتياجات البرنامج التدريبي.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثالث : مرحلة تصميم البرامج التدريبية.

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين و المدربين و هذا كله فيما يلي:<sup>(2)</sup>

**1. تحديد أهداف البرنامج:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج و الجوانب التي يطمح إلى تحقيقها

و المشاكل التي يسعى إلى معالجتها من خلال تنمية معارف و تجديد معلومات متدربين في مجالات متعددة تخص موضوع البرنامج.

**2. تحديد المادة التدريبية:** يقصد بها مجموعة المعلومات و المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية

التي تشرح و توضح موضوعاً معين حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين كما يجب الاستعانة بالرسوم و الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يركز هناك تنابع منطقي في عرض تلك المعلومات و المفاهيم.

**3. اختيار وسيلة و طريقة التدريب :** يقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرض الموضوع

التدريبي أي أنها تلك المعدات و المستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية و توصيل المفاهيم و المعاني و يطلق عليها اسم المساعدات التدريبية أما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي تشمل المحاضرة ، المناقشات ، دراسة حالات... الخ.

1- بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

2- درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص 315.

و في حقيقة الأمر اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات.<sup>(1)</sup>

- الاعتبارات العلمية المتمثلة في بساطة تصميم الوسيلة و عدد المتدربين و مدى صعوبة البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بالمكون أو المدرب مثل مدى مقدرته على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية المتمثلة في ثمن تلك الوسيلة و مدى تناسبها مع الميزانية التدريبية.

#### 4. مدة البرنامج التدريبي :

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر و هذا طبقا لاعتبارات متعددة منها :

- طبيعة و نوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج و المهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.
- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى:
- أ- **تحديد مكان التدريب :** يختلف هذا المكان باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التدريبي و يتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير انه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب و استيعاب المادة التدريبية و أن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات من المقاعد و الإضاءة التهوية و النظافة و الهدوء.
- ب- **اختيار المتدربين :** تعد عملية اختيار المدربين عملية مهمة فيجب أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقوماتهم في أنهم كبار موظفي المؤسسة أو أنهم محاضرون أو أساتذة فقط و إنما يجب أن تكون لهم قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع و بطريقة واضحة و ممتعة يمتازون بكفاءة و مستوى رفيع و سلوك راق كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا و سلوكيا بتلقينهم المعارف و الخبرات التي تمكنهم من استعمال الوسائل التدريبية و إيصال المادة التدريبية للمتدربين هذا ما يؤكد أهمية التدقيق في عملية اختيار المدرب من المقابلة الشخصية التي تحدد سماته الشخصية درجة استعداده المهني و العلمي درجة الخبرة و الصبر و القدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا و سلوكيا بإكسابهم مهارات في أسس التدريب و تحضير المناهج و استعمال الوسائل التدريبية و إعداد الاختيارات وتصميمها.<sup>(2)</sup>

1- درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم ، نفس المرجع السابق ، ص 317 .

2- نفس المرجع ، ص 319.

ج- اختيار المتدربين: تختلف مستويات و أنماط الأداء الفني و التعاملي عند المتكونين أو المتدربين في بداية ترشيحهم و يتطلب نجاح البرنامج المج التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدربي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب على أسس موضوعية إذ يجب تجنب (1).

— استيعاب المتدربين في برنامج لا تتصل بتخصصاتهم أو تفوق درجة استيعابهم أو غير راغبين في هذا التدريب تؤدي إلى هدر جهود و تكاليف التدريب بدون عائد.

— اتجاهات بعض الرؤساء بترشيح أشخاص سبق أن تلقوا نفس البرنامج أو أفراد يودون التخلص منهم لبعض الوقت أو من يودون محاباتهم إلى تحمل تكلف بدون عائق .

— ترشيح العدد الغير الكافي من المتدربين لأحجام الرؤساء عن ترشيحهم و كذلك عند اعتبار منحة الصفر للتدريب للخارج كهدية تهدى للمقررين من المسؤولين و المديرين و يؤدي هذا إلى زيادة تكلفة التدريب .

#### المطلب الرابع : مرحلة تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية.

عملية التدريب تضم في ثلاثة مراحل كآتي (2).

#### 1- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

يكون هذا التقييم باستطلاع آراء المتكونين أو المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها و تريبها و درجة تفصيلها أو باختصارها و المشكلات التي يعرضها كذلك من حيث الوسائل و الطرق التدريبية وفترة و مكان التدريب و مواعيده و ذلك حتى يحضى البرنامج بإقبال أو يكون التقييم باستطلاع آراء رؤساء المتدربين و رؤوسهم في البرنامج التدريبي فالتحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية يأخذ حسبانه هذه الأشياء لأهميتها و فائدتها حيث أن الرؤساء يتعاملون مع المتدربين و يعرفون النقاط الايجابية و السلبية في معلوماتهم و آرائهم و من ثم يتطلعون أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي .

#### 2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

التقييم هنا يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبية و تتابع الجلسات البرنامج وفق للأهداف المحددة مسبقا في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تحقق هدفها الفكري في إطار الأهداف الكبيرة و أن مجهودات المديرين للوسائل و الطرق المناسبة لأصال المادة التدريبية و يتم التقييم بتوزيع عقبة كل جلسة تدريبية. قائمة تذكر فيها المتدربة ملاحظة تم على سير هذه الجلسة .

1- درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، نفس المرجع السابق ، ص 321.

2- نفس المرجع ، ص 325.

## 3- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

إن أول من يتبادر إلى الذهن بعد إن ينتهي تنفيذ أي برنامج تدريبي معين هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية وهذا ينعكس في تغير سلوك الأمل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات..... الخ كما يمكن عقد مجموعة من الاختيارات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التدريبية على المتدربة للتأكد من استعدادهم واكتسابهم للمعارف والمعلومات والتقييم في مرحلة الثلاث يعتمد على المقابلة. ملاحظة. الاستقصاء والاختبار.<sup>(1)</sup>

---

1- درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 326.

خلاصة :

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا إستعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد ، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مروراً بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي .

# الفصل الثالث

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية البويرة

## تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب وتنمية الموارد البشرية وكذا تحديد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العلمي للدراسة) تبيان مدى تأثير التدريب في تنمية الموارد البشرية انطلاقا من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الإستمارة و الإختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج ، ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمثل في :

**المبحث الأول:** التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.

**المبحث الثاني:** تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : التعريف بالديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

و يمكن توضيح ذلك من خلال:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري .

لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري؛ لا بد من معرفة التحولات التي عرفتها طبيعتها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا.(1)

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974م إلى غاية سنة 1985م ، و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تفسيرها تجاه الإدارة العمومية.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985م ، إلى غاية سنة 1991م ، عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في طبيعتها ؛ حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية؛عمومية؛محلية ، و هذا بموجب أحكام المادة -1- من المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05م ، المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الحالية الممتدة منذ سنة 1991م ؛ إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تحولا أساسيا؛ذلك إنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية ، وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة -1- من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12م.

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري .

أولا:المهام.

تمت إعادة تنظيم الديوان لولاية البويرة أساسا طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 2005/04/25م المعدل و المتمم للقرار الوزاري رقم 43 الصادر في 1998/10/19م ، الحامل لمخطط ديوان الترقية و التسيير العقاري ، و من المهام التي أوكلت إليه ، نذكر:

تلبية حاجات السكن للولاية ، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة ، بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك ، و مراقبة أشغال ما بعد البناء ، و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي ، و تسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية ، من طرف الوكالة ذاتها .

كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز ، وزير السكن و التهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

### ثالثا : الأهداف

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في السكن لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا و يهدف إلى:

- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني و التجاري و الحرفي.

- تغطية الكراء و الأحياء التي تعود إليها .

- الحفاظ على البنايات و استقلاليتها.

ويمكن إضافة مجموعة من النشاطات التي يقوم عليها الديوان:

حسب المرسوم التشريعي رقم 93/03 المؤرخ في 1933/03/01م ، و استنادا للمادة 1- يقوم بالترقية

العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي ، يتمتع بالأهلية القانونية ، و تتمثل نشاطاتها فيما يلي:

كل نشاطات الاقتناء و التهيئة لأوعية عقارية ، قصد بيعها أو تأجيرها، وكل النشاطات التوسيطية في الميدان

العقاري ، لاسيما بيع الأملاك أو تأجيرها ، كنشاطات الإدارة التسيير لحساب الغير .

و بصفة عامة هي كل النشاطات التي تساهم في إنجاز ، أو تحديد الأعمال العقارية المتخصصة للبيع و الإيجار

للأملاك العقارية ، المعينة لمجالات الاستعمال السكني ، أو المجالات المتخصصة لإيواء نشاط حرفي أو تجاري ، كما

يمكن أن يرشح متعاملا للترقية العقارية ، القيام لمساعدة الدولة حسب الإشكال و الشروط المعمول بها و التي

ستحدد نشاطات الترقية العقارية ، حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات الطابع اجتماعي.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري و دراسته.

سنتطرق في هذا المطلب أولا إلى الهيكل التنظيمي للديوان و ثانيا دراسته

أولا: الهيكل التنظيمي .

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ، و أهم المديرات التي يتكون منها ، و ذلك في الملحق رقم (01).

ثانيا:دراسة الهيكل التنظيمي.

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي ، الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها ، و لهذا خرج ديوان الترقية و التسيير العقاري على نشاط و توزيع مهامه ، وفقا للمخطط الذي يتشكل في مجموعة من المديرات الرئيسية وفق الترتيب التالي:

المديرية العامة ، ومديرية الموارد البشرية الوسائل العامة ، بالإضافة إلى مديرية المحاسبة و المالية ، ومديرية التحكم في انجاز المشاريع ، و مديرية التسيير ة صيانة الممتلكات.

هذا بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال ، الأرشيف ، مساعد الإعلام الآلي ، مساعد الأمن و الوقاية ، المكلف بتحويل الاتصالات .

### 1.المديرية العامة

وفقا لأحكام المرسوم 147،12/91، ماي 1991 م ، المتعلق بتحويل طبيعة النظم للمادة -16- لديوان الترقية والتسيير العقاري و الخاصة ب :

- **المدير العام:** يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و شارعته عن قرب ، و يعتبر المسؤول الأول والأخير ، على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه.
- **المدير المساعد :** و هو مساعد مباشر للمدير العام.
- **الأمانة العامة:** تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة ، و تعمل على خلق جو أكثر تنظيما لتسجيل عمل المدير ، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية ، خاصة بمكتب المدير العام

وهي مكلفة بالتسجيل ، ونقل ، وتحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة ، تقسيم العمل و توزيع البريد الذي يصل إلي المديرية العامة عبر مختلف المديريات ، و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام واستقبال الزوار بالمديرية العامة.

- الأمن الداخلي: يسهر على امن الديوان ، و تتمثل مهامه في وضع مخطط امن و السهر على تنفيذه ، إلي غاية إنتهائه من طرف المدير العام ، و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.
- خلية المنازعات و الشؤون القانونية : كالسهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.
- المراجعة الداخلية: كتنظيم أداء المجلس، و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من اجل تحسين أدائها.
- خلية التنظيم و نظام الإعلام الآلي و الاتصال: تسهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي و ضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر ، و صيانتها ، و تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.

## 2. مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة:

تعني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية ، و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموحدة بالديوان ، كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي ، المتعلق بمستخدمي الديوان ، فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب ، وتنفيذ الإجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس ، ويأتي على رأسها ، رئيسا يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين ، وحسن التسيير و الأداء.

و تتكون هذه المديرية من مصلحتين : مصلحة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر صلة وصل بين الإدارة والموظفين وتنقسم بدورها إلى خلية التوظيف و التكوين و التدريب، خلية الأجور و الشؤون الاجتماعية ، و مصلحة الوسائل العامة.

## 3. مديرية المحاسبة و المالية.

تهتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية و المحاسبة الخاصة بالديوان ، و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة ، لرصد و تنفيذ و ضمان السيطرة عليها ، كما تهتم بضمان و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية ، و تتكون هذه المديرية من : مصلحة المحاسبة ، مصلحة مالية ، مصلحة الاستثمارات مصلحة تحصيل الإيجار.

#### 4. مديرية التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد و تنفيذ الإجراءات لبرامج استئجار المساكن الاجتماعية، كما إنها تقوم بالتنسيق و التسيير ومتابعة المشاريع ، وهي تتألف من : مصلحة الدراسات و البرمجة ، مصلحة التسيير و الصفقات ، مصلحة إدارة عمليات السلوك.

#### 5. مديرية التسيير و صيانة الممتلكات

تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات ، نقل الملفات و العقارات و صيانتها ، وصغ اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات ، تعزيز العلاقات مع المستخدمين و جمعيات الممتلكات ، و تضم هذه المديرية : مصلحة استغلال الممتلكات ، مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات.

#### 6. مديرية التنمية و الترقية العقارية و الأراضي

تتمثل مهامها مجملًا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي ، كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان ، التي بدأت نيابة عن المجلس ، و تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل ارض المحفظة وتتكون هذه المديرية من : مصلحة الترقية العقارية ، مصلحة التجارة.

#### 7. جناح المراجع : ومن المهام الموكلة إليه ما يلي :

الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول ، تنفيذ التحقيقات الإدارية و الفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شاغلها ، و توقف دوري لحالات نتائج الإيجار و الإجراءات ، المصروفات البيع ، واستيراد المتأخرات المستخدمة ، و الدفع المنتظم للعائدات ، و متابعة حركة حسابات الخزينة التي أجزاها الديوان.

المبحث الثاني: تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناول المطلب الأول صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المطلب الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين في حين كان المطلب الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب وصف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك بغية توضيح الجوانب التي قمنا بها في دراستنا.

#### أولا : مجتمع الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة كونهم هم المعنيين بالتدريب و الذي باغ عددهم الإجمالي 150 عامل .

#### ثانيا :عينة الدراسة .

تم اختيار العينة العاملة بديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة من مختلف المصالح الإدارية بطريقة عشوائية، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على أفراد العاملين .

#### ثالثا :أداة الدراسة.

اقتضت طبيعة و خصوصية موضوع البحث ، المتعلق بدور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، التعامل مع المنهج الوصفي و منهج مساعد له ، متمثلا في دراسة حالة ديوان الترقية و تسيير العقاري لولاية البويرة ، للقيام بعرض و تحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ، و الذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

## 1- الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية ، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

وقد اعتمدنا عليه في البحث ، لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية و الوضوح؛ نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل ؛ بالإضافة لكونه سري ، وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين ، و هو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصداقية تامة ، وقد حاولنا في هدت الاستبيان التقييد بموضوع البحث ، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي ، بغرض التعرف و الإلمام بالموضوع المدروس؛ و التعرف على مدى استجابة المبحوثين له وقد احتوت الاستمارة النهائية على (23) سؤال موزعين على ثلاثة محاور رئيسية كما هو موضحة في الملحق رقم (02) وهي:

المحور الأول حول التدريب بديوان الترقية و تسيير العقاري ، و المحور الثاني كان حول تنمية الموارد البشرية و المحور الثالث فكان حول دورا لتدريب في تنمية الموارد البشرية.

إما فيها يخص نوع الأسئلة التي في الاستمارة فهي أسئلة مفتوحة و هذا من اجل الاستفادة على آراء المبحوثين؛ حول الظاهرة المدروسة ، و الإدلاء بها بكل حرية و بدون أي تقييد.

وقد تم جمع الاستمارات في مدة تتراوح من أسبوع إلى أسبوعين ، لإعطاء الوقت الكافي لإجابة ؛ و من بين 50 استمارة تم التسجيل 04 استمارات لم تملئ من طرف العاملين مما جعلنا نضطر على تزريعها على عمال آخرين وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات و ترميزها ليسهل وضعها في جداول و تفسيرها ، للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

## 2- اختيار مقياس الاستبيان:

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة و ذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية :  
(موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) و المتناسب مع الأوزان (1,2,3,4,5)

الجدول رقم (02) : مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطلبة

الجدول رقم (03): اتجاهات مقياس ليكرت الخماسي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	اتجاهات مقياس ليكرت الخماسي محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطلبة

### 3- صدق و ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) معاملات الثبات و الصدق ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,943	0,890	10 - 1	التدريب
0,942	0,887	7 - 1	التنمية البشرية
0,942	0,888	6 - 1	دور التدريب في تنمية الموارد البشرية
0,975	0,950	23 - 1	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « التدريب » حيث بلغت 0,890 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « التنمية البشرية » 0,887 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,950 بناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

#### المطلب الثاني : التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس ، المستوى التعليمي ، السن ، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

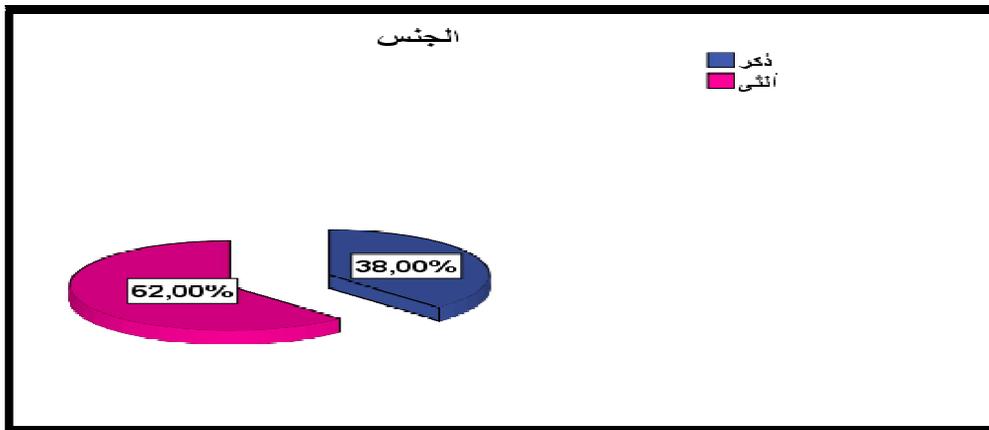
#### 1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
38,0	19	ذكر
62,0	31	أنثى
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (03) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 62,0%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 38,0% ونستنتج أن الإناث هن الأكثر انتشارا في هذه العينة التي تمثل الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة نستنتج أن الإناث هن الأكثر نسبة مقارنة بالذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة ذو الطابع الإداري الذي لا يتطلب جهد عضلي مقارنة بالمؤسسات الصناعية الذي يتطلب جهد عضلي وطاقة.

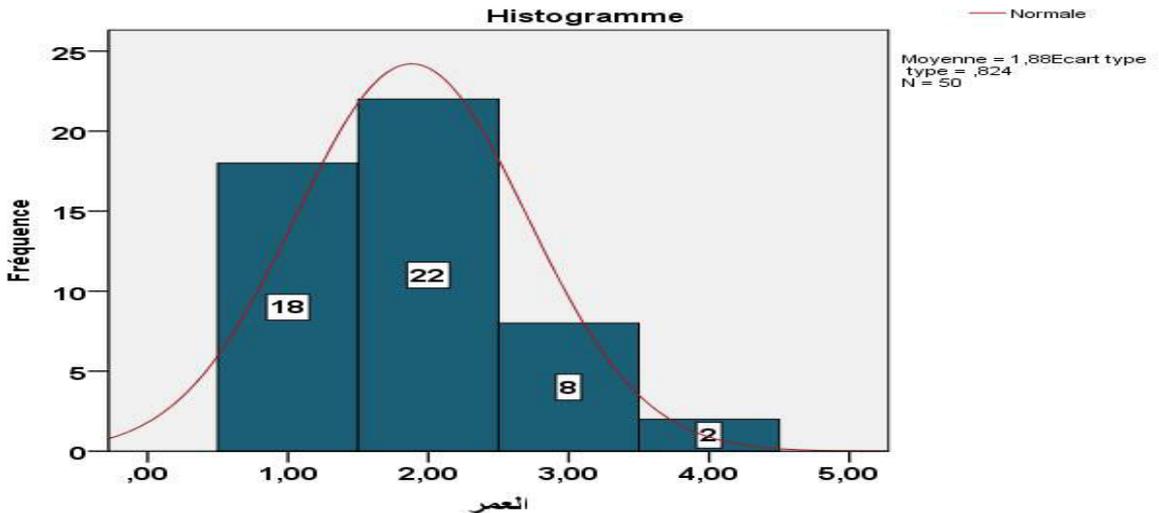
## 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	36,0
من 30 إلى 40 سنة	22	44,0
من 40 إلى 50 سنة	8	16,0
أكثر من 50 سنة	2	4,0
المجموع	50	100,0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

يتضح لدينا من الجدول رقم (06) والشكل رقم (04) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية ( من 30 إلى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 44,0% بما يوافق 22 فرد من أفراد مجتمع الدراسة. وكانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي 36,0%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بـ 16,0% نلاحظ أن الفئة الأكثر انتشارا في هذه العينة هي من الشباب و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة قيد الدراسة توظف الشباب ذوي الكفاءات و المتمكنين من التقنيات الحديثة خاصة الإعلام الآلي صف إلى ذلك أن هناك برامج توظيف بعقود ما قبل التشغيل للجامعيين المتخرجين حديثا و يمثلون نسبة كبيرة.

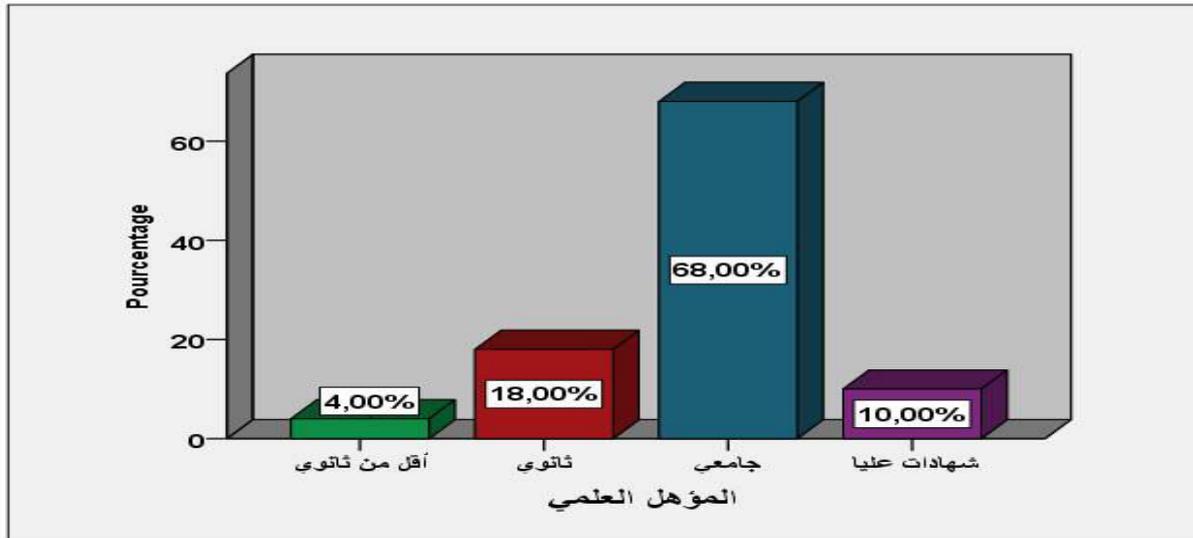
### 3-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4,0	2	أقل من ثانوي
18,0	9	ثانوي
68,0	34	جامعي
10,0	5	شهادات عليا
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)

من الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في العينة المسحوبة من الموظفين هو المستوى الجامعي بنسبة 68,0% من أفراد مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 18,0% من أفراد مجتمع الدراسة من المستوى ثانوي ، في حين قدرت نسبة مستوى الشهادات العليا بـ 22,9% وأضعف نسبة كانت للمستوى أقل من ثانوي بنسبة 4,0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لديه موارد بشرية من كل المستويات العلمية.

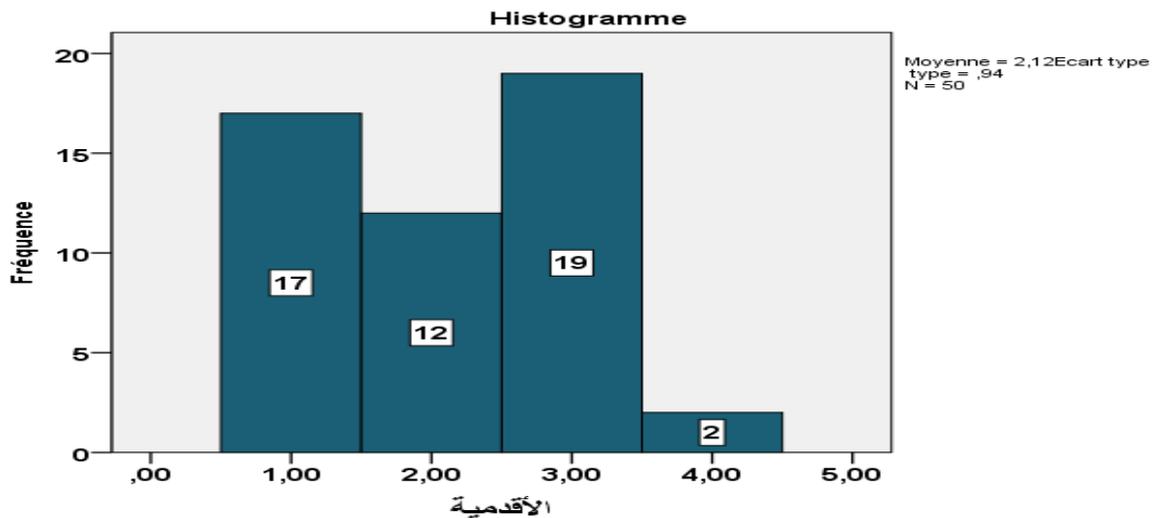
#### 4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (08) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	34,0
من 5 الى 10 سنوات	12	24,0
من 10 إلى 20 سنة	19	38,0
أكثر من 20 سنة	2	4,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

#### الشكل رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)

يوضح الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) أن نسبة 34,0% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و 24,0% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم ( من 5 إلى 10 سنوات) ، و 38,0% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 سنة إلى 20 سنة) و 4,0% أكثر من 20 سنة مما يدل على أن ديوان الترقية يحتفظ بكوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية ولذلك لتجنب الاستقالات الجماعية لأدنى فرصة والانتقال إلى مؤسسة أخرى أضف إلى ذلك فإن هذه ديوان الترقية يقوم بتدريب موارده البشرية ويصرف ميزانية معتبرة على التدريب.

### المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني ، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو 5/4 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول ( ).

أولاً : تحليل عبارات المحور الأول " التدريب "

الجدول رقم (09) تحليل عبارات التدريب

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	الترقية
				تكرار						
				النسبة						
3	موافق	0,85	3,92	10	31	5	3	1	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد	1
				20,0	62,0	10,0	6,0	2,0		
1	موافق	0,81	4,10	16	26	5	3	0	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	2
				32,0	52,0	10,0	6,0	0		
2	موافق	0,95	4,04	16	26	3	4	1	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	3
				32,0	52,0	6,0	8,0	2,0		
7	محايد	1,37	3,18	9	15	11	6	9	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	4
				18,0	30,0	22,0	12,0	18,0		
10	محايد	1,57	2,88	11	10	6	8	15	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتماداً على نتائج الأداء	5
				22,0	20,0	12,0	16,0	30,0		
9	محايد	1,49	2,88	10	9	9	9	13	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	6
				20,0	18,0	18,0	18,0	26,0		
4	موافق	1,22	3,78	14	24	4	3	5	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	7
				28,0	48,0	8,0	6,0	10,0		
5	موافق	1,12	3,74	11	26	6	3	4	يضيف البرنامج التدريبي مهارات الإبداعية للعمل	8
				22,0	52,0	12,0	6,0	8,0		
8	محايد	1,37	3,14	8	17	8	8	9	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	9
				16,0	34,0	16,0	16,0	18,0		
6	موافق	1,24	3,64	13	21	5	7	4	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية	10
				26,0	42,0	10,0	14,0	8,0		
موافق				0,87	3,53	نتيجة المحور الأول: التدريب				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع » بمتوسط حسابي 4.10 و انحراف معياري 0.81 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن الدورات التدريبية تزيد من خلق أفكار إبداعية جديدة و هو الغاية الأسمى من التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد » بمتوسط حسابي 4.04 و انحراف معياري 0.95 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن

وهذا يعني أن أغلب العينة على دراية بأهمية التدريب في اكتساب معارف جديدة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد » بمتوسط حسابي 3.92 و انحراف معياري 0.85 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن وهذا يعني أن أغلب العينة على دراية بأهمية التدريب في تطوير المعارف المكتسبة، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك» بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام موافق نفس الشيء لهذه العبارة أن أفراد العينة يؤكدون أن التدريب يؤثر إيجابيا على تطوير المهارات ، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل» بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 1.12 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المبحوثين يرون أن البرنامج التدريبي تساعد على تنمية الأفكار الإبداعية، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية» بمتوسط حسابي 3.64 و انحراف معياري 1.24 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن العملية التدريبية تستدعي استخدام التكنولوجيا الحديثة لنجاحها فمثلا التدريب في مجال الإعلام الآلي يستدعي برامج و أجهزة الإعلام الآلي ، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة «ترى أن أدائك لوظائفك يتم بسهولة» بمتوسط حسابي 3.18 و انحراف معياري 1.37 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن أداء وظائفهم يتم بسهولة مما يدل على نجاح البرامج التدريبية التي تلقوها ، و كما جاءت في المرتبة الثامنة العبارة «يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي» بمتوسط حسابي 3.14 و انحراف معياري 1.37 و في اتجاه عام محايد نفس الشيء بالنسبة لهذه العبارة لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن هناك منطلق في تنظيم عملية التدريب و ليس هناك عشوائية في تسيير هذه البرامج فلا تتم حتى تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتقييم الأداء ثم يتم تدريب الموظفين المتوسطين كل في تخصصه ، و جاءت في المرتبة التاسعة العبارة «تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية» بمتوسط حسابي 2.88 و انحراف معياري 1.49 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن تقييم الأداء يكون قبل تصميم البرامج التدريبية لأن عملية تقييم الأداء هي التي تبين لنا احتياجات التدريب للموظفين الضعفاء و المتوسطين لتدريبهم على النقائص ، في الأخير جاءت في المرتبة العاشرة العبارة «تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء» بمتوسط حسابي 2.88 و انحراف معياري 1.55 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة قيد الدراسة تأخذ بعين الاعتبار نتائج الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية بل هناك معايير أخرى لذلك.

وجاء المحور الأول « التدريب » بمتوسط حسابي 3.53 و انحراف معياري 0.87 و في اتجاه عام

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " التنمية البشرية "

الجدول رقم (10) تحليل عبارات التنمية البشرية

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
1	موافق	0,79	3,90	11	25	12	2	0	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	1
				22,0	50,0	24,0	4,0	0		
3	موافق	0,96	3,82	10	27	10	0	3	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	2
				20,0	54,0	20,0	0	6,0		
4	موافق	0,94	3,68	9	22	14	4	1	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	3
				18,0	44,0	28,0	8,0	2,0		
6	موافق	1,39	3,58	16	15	8	4	7	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	4
				32,0	30,0	16,0	8,0	14,0		
5	موافق	1,12	3,62	9	25	8	4	4	تكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	5
				18,0	50,0	16,0	8,0	8,0		
7	موافق	1,25	3,56	13	17	9	7	4	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)	6
				26,0	34,0	18,0	14,0	8,0		
2	موافق	0,93	3,90	14	22	9	5	0	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة	7
				28,0	44,0	18,0	10,0	0		

نتيجة المحور الثاني: التنمية البشرية

موافق 0,83 3,72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها » بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.79 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب له دور في تحسين الوظائف من حيث مكوناتها، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «يسعى التدريب نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة» بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.93 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المبحوثين يرون أن التدريب غاية الأسمى هو تنمية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء » بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.96 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن التنمية متعلقة مباشرة بالتدريب حسب آراء عينة الدراسة، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «يساعد التدريب في توعية

الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد» بمتوسط حسابي 4.12 و انحراف معياري 0.69 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن التدريب يؤثر إيجابيا على وعي الموظفين بأهميته و يكسبهم القدرة على البحث عن الجديد ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة » بمتوسط حسابي 4.04 و انحراف معياري 1.07 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البرامج التدريبية تساعدهم في تنمية مهاراتهم لتأدية مهامهم على أحسن وجه ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «تقوية العلاقات بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم» بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 1.04 و في اتجاه عام موافق لأن الدورات التدريبية تخرج من العمل اليومي الروتيني والرسمي إلى جو من الحرية وعدم تحمل المسؤولية وبالتالي إقامة علاقات غير رسمية بين العمال مما يؤدي إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بعد ويساعد هذا على زيادة مردودية العمال في أداء عملهم. كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة « ينمي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة» بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.94 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الدورات التدريبية تساعد على الاندماج في المؤسسة وزيادة الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة مع تباين في درجة الانتماء بين العمال حسب سنوات الخبرة المهنية المكتسب حيث تصبح المؤسسة كعائلتهم الثانية لأن معظم وقتهم يكون داخل المؤسسة، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء» بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 1.10 و في اتجاه عام موافق مما يدل المؤسسة قيد الدراسة تبعث الموظفين في دورات تدريبية بعد تقييم أدائهم لتحسين مستوى أداء الموظفين الضعفاء و المتوسطين.

وجاء المحور الثالث « دور التدريب في تنمية الموارد البشرية» بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.78 و في اتجاه عام موافق مما يدل على حسب آراء أفراد عينة الدراسة أن للتدريب له أثر إيجابي في تنمية الموارد البشرية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية .

#### المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج و تحليلها و تفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح ، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير  
 رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يوجد تأثير  
 وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التدريب على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم (11) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	90,215	21,830	1	21,830	الانحدار Régression
		0,242	48	11,615	الخطأ Résidus
			49	33,445	الإجمالي
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	الثابت (Constante) ،
0,001	3,446	0,294	1,012	التدريب	
0,000	9,498	0,081	0,768	التدريب	
معامل الارتباط ( $R=0,808$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,653$ ) ، المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: تنمية الموارد البشرية

X: التدريب

$$Y=1,012+0,768 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( ) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (90,215) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في التدريب على المتغير التابع والمتمثل في تنمية الموارد البشرية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,808 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب

بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,653 وهذا يعني أن 65.3% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية تعود إلى تغيرات حاصلة في التدريب و 34.7% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة ( $T=9,498$ ) بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

**ثانيا - نتائج اختبار الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى للخصائص الشخصية .

**1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية الجنس

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,992	0,000	0,000	1	0,000	بين المجموعات	التدريب
		0,771	48	37,025	داخل المجموعات	
			49	37,025	المجموع	
0,966	0,002	0,001	1	0,001	بين المجموعات	البشرية التنمية
		0,697	48	33,444	داخل المجموعات	
			49	33,445	المجموع	
0,978	0,001	0,000	1	0,000	بين المجموعات	المجموع
		0,663	48	31,832	داخل المجموعات	
			49	31,833	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الجنس والناتج مبنية في جدول رقم (12) ، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تساوي على التوالي ( 0.992 ، 0.966) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الذي تعزى إلى متغير الجنس ، مما يعني بأن المبحوثين باختلاف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

2-الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية السن  
 جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

مستوى الدلالة sig	قيمة ( F )	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,004	4,980	3,026	3	9,077	بين المجموعات	التدريب
		,608	46	27,948	داخل المجموعات	
			49	37,025	المجموع	
0,102	2,190	1,394	3	4,181	بين المجموعات	البشرية التنمية
		,636	46	29,265	داخل المجموعات	
			49	33,445	المجموع	
0,016	3,796	2,106	3	6,317	بين المجموعات	المجموع
		,555	46	25,516	داخل المجموعات	
			49	31,833	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الجنس والتائج مبينة في جدول رقم (13)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تساوي على التوالي ( 0.004 ، 0.102) ونلاحظ sig المحور الأول أقل من 0.05 مما يدل أن هناك فروق بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالنسبة لهذا المحور في حين sig المحور الثاني أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالنسبة لمحور التنمية البشرية الذي تعزى إلى متغير السن ، مما يعني بأن الباحثين باختلاف سنهم لم تختلف إجاباتهم بالنسبة لهذا المحور و نلاحظ أن sig الكلي يساوي 0.016 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الذي تعزى إلى متغير السن مما يعني بأن الباحثين باختلاف سنهم اختلفت إجاباتهم بالنسبة للمحاور ككل.

**2- نتائج اختبار لفرضية الفرعية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية المستوى التعليمي.

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,153	1,841	1,323	3	3,969	بين المجموعات	التدريب
		0,719	46	33,056	داخل المجموعات	
			49	37,025	المجموع	
0,914	0,173	0,125	3	,374	بين المجموعات	البشرية التنمية
		0,719	46	33,071	داخل المجموعات	
			49	33,445	المجموع	
0,492	0,815	0,535	3	1,606	بين المجموعات	المجموع
		0,657	46	30,226	داخل المجموعات	
			49	31,833	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (14)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تساوي على التوالي ( 0.153 ، 0.914 ) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية الذي تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي ؛ مما يعني بأن المبحوثين باختلاف مستواهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى لخاصية الخبرة.

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) عند مستوى الدلالة  $\alpha =0.05$  .

مستوى الدلالة sig	قيمة ( F )	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,003	5,528	3,270	3	9,811	بين المجموعات	التدريب
		,592	46	27,214	داخل المجموعات	
			49	37,025	المجموع	
0,069	2,525	1,576	3	4,729	بين المجموعات	البشرية التنمية
		,624	46	28,716	داخل المجموعات	
			49	33,445	المجموع	
0,013	3,984	2,188	3	6,565	بين المجموعات	المجموع
		,549	46	25,267	داخل المجموعات	
			49	31,833	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (15)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تساوي على التوالي ( 0.003 ، 0.069 ) ونلاحظ sig المحور الأول أقل من 0.05 مما يدل أن هناك فروق بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالنسبة لهذا المحور في حين sig المحور الثاني أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالنسبة لمحور التنمية البشرية الذي تعزى إلى متغير الخبرة ، مما يعني بأن الباحثين باختلاف خبرتهم لم تختلف إجاباتهم بالنسبة لهذا المحور و نلاحظ أن sig الكلي يساوي 0.013 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية لخاصية الذي تعزى إلى متغير الخبرة مما يعني بأن المبحوثين باختلاف سنوات خبرتهم اختلفت إجاباتهم بالنسبة للمحاور ككل.

### نتائج الاستبيان:

- من خلال تحليلنا للإجابات المقدمة من طرف العاملين بالديوان حول أسئلة الاستبيان نستنتج ما يلي :
- معظم العاملين بالديوان من الإناث ويحملون شهادات جامعية ، كما أن أقدمتهم أكثر من 20 سنة هذا يدل على أن الديوان يحتفظ على كوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية .
- التدريب الذي يخضع له العاملين في الديوان الترقية والتسيير العقاري يزيد من خلق أفكار إبداعية جديدة وهو الغاية من التدريب .
- معظم العاملين على دراية بأهمية التدريب في إكتساب المعارف الجديدة وتطوير المعارف المكتسبة .
- معظم العاملين يؤكدون أن التدريب يؤثر إيجابيا على تطوير المهارات وأن البرامج التدريبية تساعد على تنمية الأفكار الإبداعية .
- العملية التدريبية تستدعي إستخدام التكنولوجيا الحديثة لنجاحها فمثلا التدريب في مجال الإعلام الآلي يستدعي برامج وأجهزة الإعلام الآلي .
- يرى معظم العاملين أن أداة أعمالهم يتم بسهولة وهذا يدل على نجاح البرامج التدريبية التي تلقونها .
- تقييم الأداء يكون قبل تصميم البرامج التدريبية لأن عملية تقييم الأداء هي التي تبين لنا احتياجات التدريب للموظفين .
- معظم العاملين لا يرون أن مؤسستهم تأخذ بعين الاعتبار نتائج الأداء لتحديد الاحتياجات بل هناك معايير أخرى لذلك .
- للحفاظ على مستوى الأداء يجب تحسين المهارات لأنه بالتدريب المتواصل يجدد للموظف معلوماته المكتسبة .
- يهدف التدريب المتواصل إلى تنمية الموارد البشرية في شتى الميادين .
- الدورات التدريبية تساعد على الاندماج في المؤسسة وزيادة الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة .

## خلاصة :

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة محل الدراسة، وهي ديوان الترقية و التسيير العقاري من خلال هيكلها التنظيمي ، و اعتمدنا على في هذه الدراسة على استمارة التي تم توزيعها على موظفي الديوان – وتضمنت الاستمارة ثلاثة محاور أساسية هما التدريب ، تنمية الموارد البشرية ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وعند استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS وقد قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة عن إشكالية الدراسة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة و تفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة و تحديد مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية و قد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط قوي و موجب بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية .

خاتمة

## خاتمة :

تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات ايجابية عن التنمية البشرية، كما تحاول إن تنمي مواردها البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة و التسيير و يعتمد على الكفاءات . بحيث نجد إن التدريب هو المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية ، التي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المنظمة، ففي ظل هذه التغيرات تظهر طرق و أساليب جديدة مما يؤدي إلى حاجة الفرد إلى تطوير مهاراته و معارفه في مجال العمل ، ومن هنا تظهر الحاجة التدريب التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد

ومن خلال كل ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية كما يلي:

### 1 - النتائج النظرية:

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار ، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية .
- يخص التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم ، ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة (داخليا) أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظر لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك .
- العملية التدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف ، تطوير المهارات والقدرات ، تغير السلوك ورفع الكفاءات وهذا إما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام ، انطلاقا من تحسين أداء عاملها .
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة ، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله .
- يمكن تقييم الأداء من معرفة مدى قدرة العامل على القيام بالوظيفة التي يشغلها وكذا إمكانية نقله إلى وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية أو تنزيلها وحتى تسريحه من العمل .

## 2 - نتائج التطبيقية :

من خلال عرض و تحليل الإجابة عن التسؤولات الدراسة و اختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة عدم وجود تأثير بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية لخاصية المتغير الجنس ، مما يعني بأن المبحوثين يختلف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية بخاصية المتغير السن ، مما يعني بأن المبحوثين يختلف سنهم إختلفت إجاباتهم بنسبة محاور ككل . وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية لخاصية مستوى تعليمي ، مما يعني بأن المبحوثين يختلف مستواهم لم تختلف إجاباتهم . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية لخاصية الخبرة ، مما يعني بأن المبحوثين يختلف سنوات خبرتهم إختلفت إجاباتهم حول المحورين . وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

## التوصيات :

في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي :

- عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب ، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية .
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتسابهم مهارات وخبرات لآراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة .
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات .
- تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل .
- على الموظفين أن يقوموا بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر .

## آفاق الدراسة :

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث تبين لنا بعض التساؤلات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية

في هذه المجال وهي :

- أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية .
- دور التدريب في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
- دور التدريب في تحسين أداء المؤسسات .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### أ-الكتب :

1. إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الرواق للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2009 .
2. أحمد الخطيب ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001 .
3. أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
4. إشلوك شاندا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
5. أغريب علي ، قيرة إسماعيل وسلطانية بالقاسم ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2007، مصر.
6. بربر كامل ، " إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات " ، الطبعة الأولى ، دار المنهل ، بيروت ، 2008 .
7. بعبي بوكمش : مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
8. بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن .
9. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية انشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2010 .
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى بيروت ، 2002 .
11. حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها ، دار الشروق والتوزيع الطبعة الأولى، 2002 .
12. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
13. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
14. خضير كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
15. درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 .
16. راوية سن محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
17. زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت، 2011 .

18. السالم مؤيد سعيد ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي ) " ، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى الأردن ، 2009 .
19. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2003 .
20. صلاح الدين عبد الباقي – على عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى ، مصر ، 2008 .
21. الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، مصر 2000 ، ص 168.
22. عباس أنس عبد الباسط ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى الأردن ، 2011 .
23. عبد الرحمان العيساوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 .
24. عبد الرحيم ناصر ، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار ، مذكرة تخرج صمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015-2016 .
25. عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل لنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005 ص 263.
26. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
27. لعلى بوكمش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، دار اليازة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .
28. ماهر اعليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1971 .
29. محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الموارد البشرية "، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
30. محمد أحمد عبد النبي : إدارة الموارد<sup>1</sup> – محمد احمد عبد النبي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون ، وموزعون ، عمان ، 2010.
31. محمد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
32. محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر ، مصر ، 2009 .
33. منير نوري ، " إدارة الموارد البشرية " مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
34. نوردين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر 2011 .

ب- المذكرات :

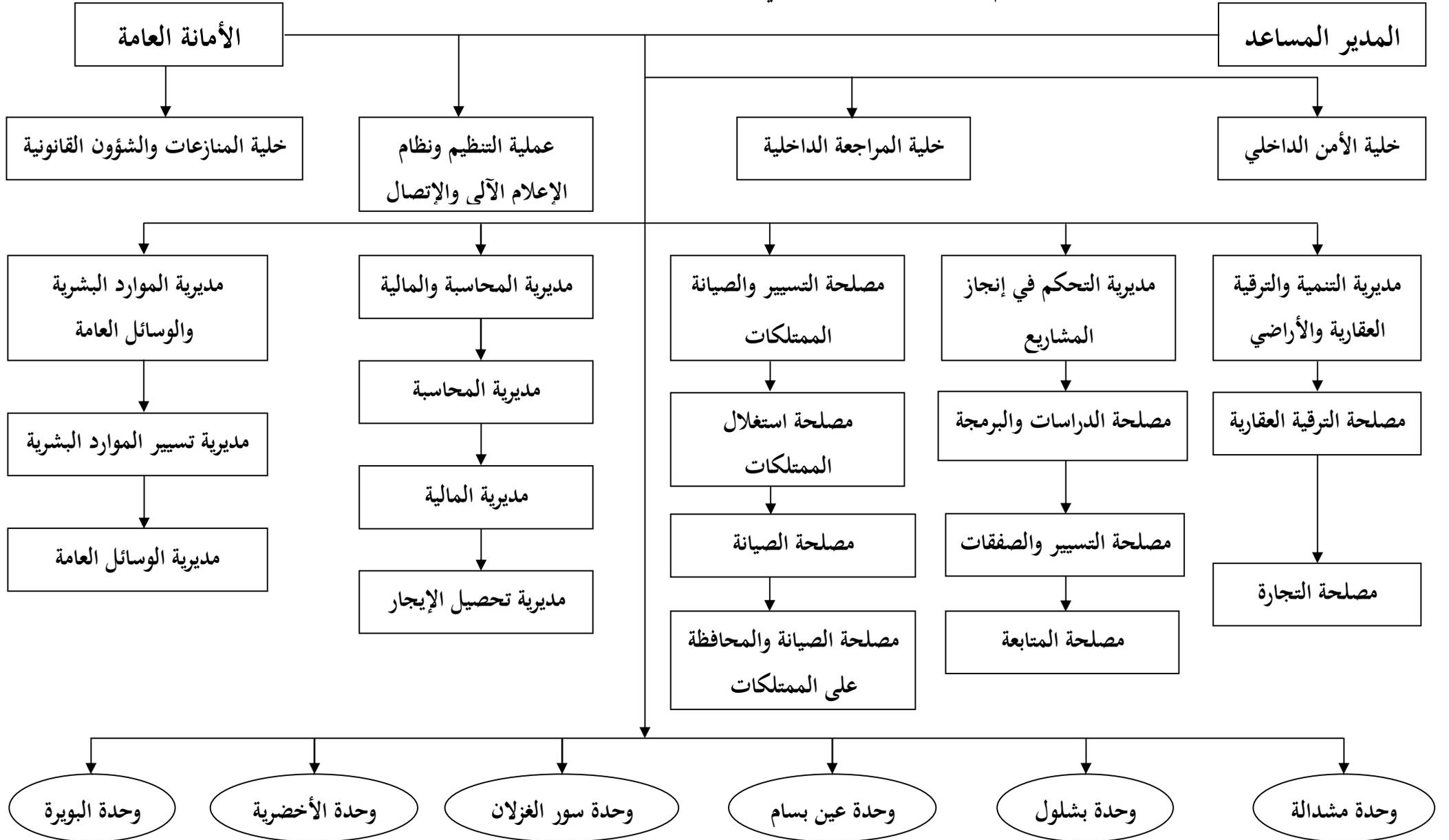
35. أمنة عمري : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات ، لنيل شهادة

ماستر - علم اجتماع - تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة بلعربي بن مهدي ، أم البواقي

. 2015/2014

الملاحق

الملاحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

## أسئلة الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.

في إطار إعداد مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، بعنوان دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان التي تستهدف جمع المعلومات عن التدريب في تنمية الموارد البشرية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة.

### الطالبين:

-خابر كاهنة.

-مصايد كاهنة.

## عبارة الاستبيان

### المحور الأول: بيانات شخصية.

(1) الجنس:

-أنثى

- ذكر

(2) السن:

- من 30 إلى 40 سنة

- اقل من 30 سنة

- أكثر من 50 سنة

- من 40 إلى 50 سنة

(3) المستوى التعليمي

-ثانوي

-اقل من ثانوي

-شهادات عليا

-جامعي

(4) سنوات الخبرة:

- من 5 إلى 10 سنوات

-اقل من 5 سنوات

- أكثر من 20 سنة

- من 10 إلى 20 سنة

## المحور الأول: التدريب

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد					
2	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع					
3	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد					
4	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة					
5	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء					
6	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية					
7	تعتقد إن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك					
8	يضيف البرنامج التدريبي مهارات الإبداعية للعمل					
9	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي					
10	استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية					

## المحور الثاني: التنمية البشرية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها					
2	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء					
3	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة					
4	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية					
5	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية -					
6	يساعد على العيش في بيئة صحية ( توفير احتياجات العامل )					
7	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة					

## المحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينمي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة					
2	تقوية العلاقات بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم					
3	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد					
4	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من اجل تحسين الأداء					
5	لتحقيق التنمية لا بد من الاعتماد على التدريب					
6	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة					

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\tabti aziz\Desktop\spss 2019\spss masayed\bd masayed.sav

### Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	23

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	10

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	7

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	6

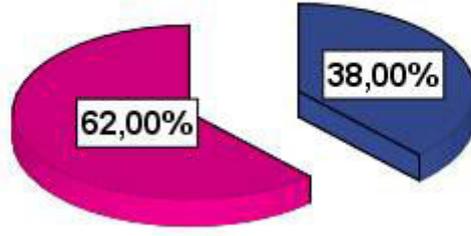
## Fréquences

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	38,0	38,0	38,0
أنثى	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## الجنس

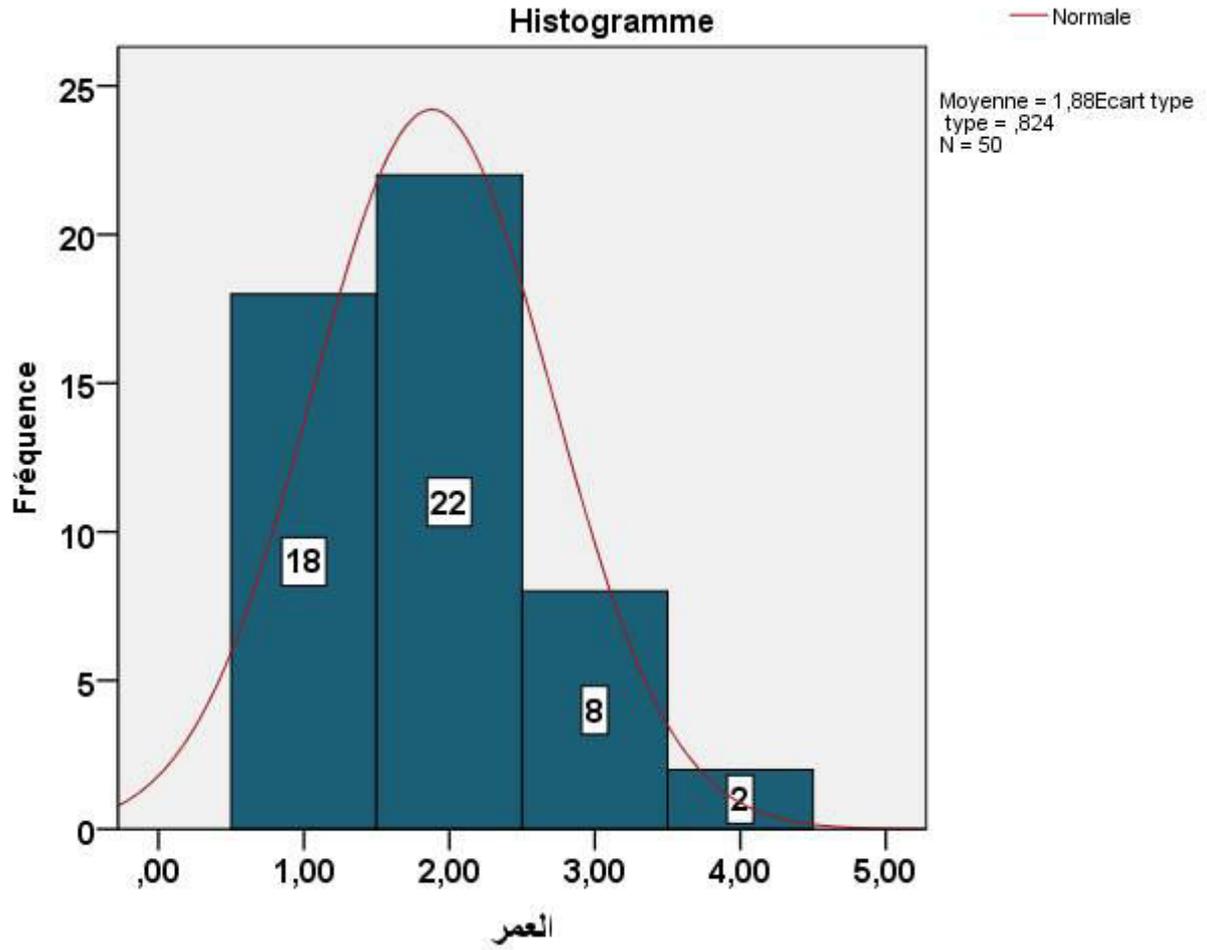
■ ذكر  
■ أنثى



## Fréquences

### العمر

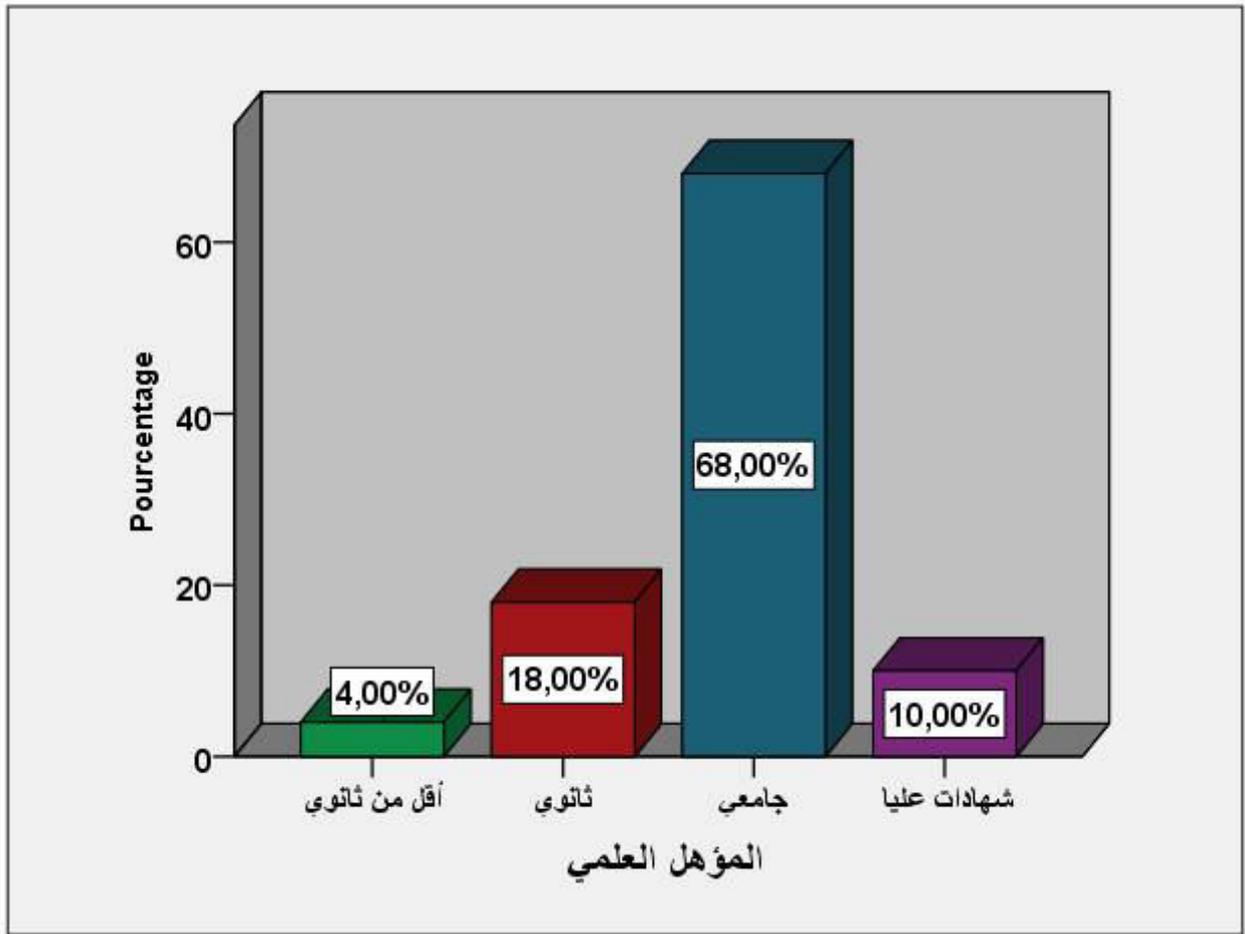
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	18	36,0	36,0	36,0
سنة 40 إلى 30 من	22	44,0	44,0	80,0
سنة 50 إلى 40 من	8	16,0	16,0	96,0
سنة 50 من أكثر	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



## Fréquences

### العلمي المؤهل

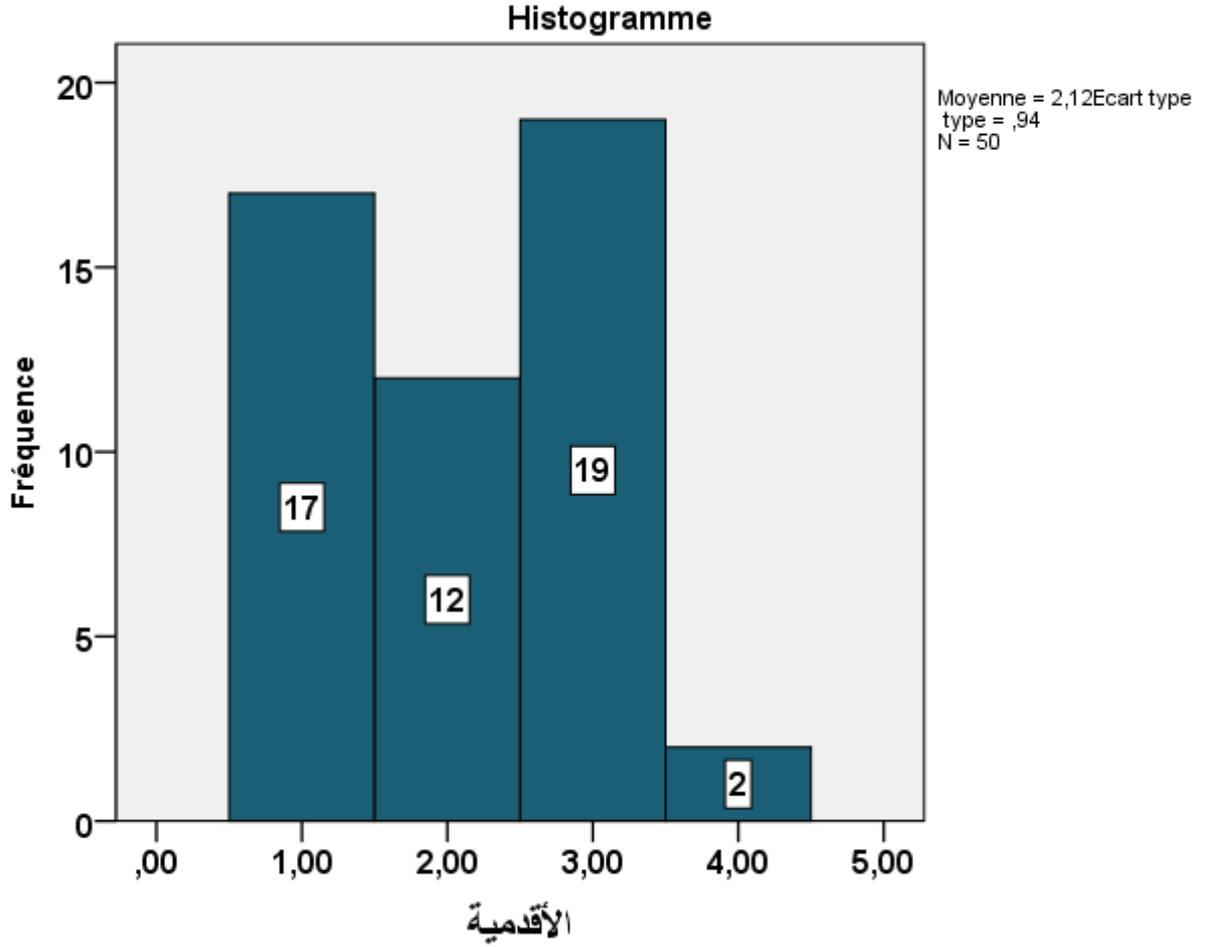
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي من أقل	2	4,0	4,0	4,0
ثانوي	9	18,0	18,0	22,0
جامعي	34	68,0	68,0	90,0
عليا شهادات	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



## Fréquences

### الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	17	34,0	34,0	34,0
سنوات 10 إلى 5 من	12	24,0	24,0	58,0
سنة 20 إلى 10 من	19	38,0	38,0	96,0
سنة 20 من أكثر	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



الأفراد ومهارات المعارف التدريب ينمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
موافق غير	3	6,0	6,0	8,0
محايد	5	10,0	10,0	18,0
موافق	31	62,0	62,0	80,0
بشدة موافق	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المبدع التفكير على الأفراد قدرة زيادة الى التدريب يؤدي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
محايد	5	10,0	10,0	16,0
موافق	26	52,0	52,0	68,0
بشدة موافق	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الأفراد لدى المعرفة التدريب يحدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,0	2,0
	موافق غير	4	8,0	10,0
	محايد	3	6,0	16,0
	موافق	26	52,0	68,0
	بشدة موافق	16	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

بسهولة يتم لوظائفك أدائك إن ترى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	18,0	18,0
	موافق غير	6	12,0	30,0
	محايد	11	22,0	52,0
	موافق	15	30,0	82,0
	بشدة موافق	9	18,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

الأداء نتائج على اعتمادا للموظف التدريب احتياجات بدراسة المؤسسة تقوم-

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	15	30,0	30,0
	موافق غير	8	16,0	46,0
	محايد	6	12,0	58,0
	موافق	10	20,0	78,0
	بشدة موافق	11	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

التدريبية البرامج تصميم عند الأداء بتقييم المؤسسة تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	26,0	26,0
	موافق غير	9	18,0	44,0
	محايد	9	18,0	62,0
	موافق	9	18,0	80,0
	بشدة موافق	10	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

مهاراتك تطوير على يساعدك فيه شاركت الذي التدريبي البرنامج إن تعتقد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	10,0	10,0
	موافق غير	3	6,0	16,0
	محايد	4	8,0	24,0
	موافق	24	48,0	72,0
	بشدة موافق	14	28,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

للعمل الإبداعية مهارات التدريبي البرنامج يضيف-

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	8,0	8,0
	موافق غير	3	6,0	14,0
	محايد	6	12,0	26,0
	موافق	26	52,0	78,0
	بشدة موافق	11	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

منطقي بشكل التدريب عملية تنظيم يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	9	18,0	18,0	18,0
موافق غير	8	16,0	16,0	34,0
محايد	8	16,0	16,0	50,0
موافق	17	34,0	34,0	84,0
بشدة موافق	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

التدريبية العملية في الحديثة التقنيات و الوسائل استخدام-

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
موافق غير	7	14,0	14,0	22,0
محايد	5	10,0	10,0	32,0
موافق	21	42,0	42,0	74,0
بشدة موافق	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

مكوناتها حيث من الوظائف التدريب يحسن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
محايد	12	24,0	24,0	28,0
موافق	25	50,0	50,0	78,0
بشدة موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الاداء على للحفاظ البشرية الموارد مهارات تحسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
محايد	10	20,0	20,0	26,0
موافق	27	54,0	54,0	80,0
بشدة موافق	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

للمؤسسة المحيطة للتغيرات البشرية الموارد التدريب يهيئ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,0	2,0
	موافق غير	4	8,0	10,0
	محايد	14	28,0	38,0
	موافق	22	44,0	82,0
	بشدة موافق	9	18,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

الشخصية احتياجاتهم تحقيق من الأفراد تمكن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	14,0	14,0
	موافق غير	4	8,0	22,0
	محايد	8	16,0	38,0
	موافق	15	30,0	68,0
	بشدة موافق	16	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

- التكنولوجيا التطورات مع البشرية الموارد تتكيف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	8,0	8,0
	موافق غير	4	8,0	16,0
	محايد	8	16,0	32,0
	موافق	25	50,0	82,0
	بشدة موافق	9	18,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

( العامل احتياجات توفير ) صحية بيئة في العيش على يساعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	8,0	8,0
	موافق غير	7	14,0	22,0
	محايد	9	18,0	40,0
	موافق	17	34,0	74,0
	بشدة موافق	13	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

الشركة في الموظفين لدى الإبداع و الابتكار قدرات تنمية نحو يسعى-

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	10,0	10,0
	محايد	9	18,0	28,0
	موافق	22	44,0	72,0
	بشدة موافق	14	28,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

للمنظمة والولاء بالانتماء العاملين شعور ينمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,0	2,0
	موافق غير	2	4,0	6,0
	محايد	18	36,0	42,0
	موافق	17	34,0	76,0
	بشدة موافق	12	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

اتجاهاتهم تطوير و الأفراد بين العلاقات تقوية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	4,0	4,0
	موافق غير	4	8,0	12,0
	محايد	10	20,0	32,0
	موافق	22	44,0	76,0
	بشدة موافق	12	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0

الجديد عن البحث على القدرة وإكسابهم التدريب بأهمية الأفراد توعية في التدريب يساعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
محايد	3	6,0	6,0	10,0
موافق	32	64,0	64,0	74,0
بشدة موافق	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الأداء تحسين اجل من تدريب فرص للعمال المؤسسة تمنح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
موافق غير	5	10,0	10,0	14,0
محايد	11	22,0	22,0	36,0
موافق	18	36,0	36,0	72,0
بشدة موافق	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

التدريب على الاعتماد من بد لا التنمية لتحقيق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
موافق غير	1	2,0	2,0	6,0
محايد	4	8,0	8,0	14,0
موافق	22	44,0	44,0	58,0
بشدة موافق	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤسسة في أدائهم تحسين إلى يؤدي وهذا الأفراد مهارات تنمية في التدريب يساعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
موافق غير	3	6,0	6,0	10,0
محايد	6	12,0	12,0	22,0
موافق	19	38,0	38,0	60,0
بشدة موافق	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

```

COMPUTE X=MEAN (q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10) .
EXECUTE .
COMPUTE Y=MEAN (q2.1, q2.2, q2.3, q2.4, q2.5, q2.6, q2.7) .
EXECUTE .
COMPUTE Z=MEAN (q3.1, q3.2, q3.3, q3.4, q3.5, q3.6) .
EXECUTE .
DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q2.1 q2.2 q2.3 q2.4
q2.5 q2.6 q2.7 q3.1 q3.2 q3.3 q3.4 q3.5 q3.6 X Y Z
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

## Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأفراد ومهارات المعارف التدريب ينمي	50	3,9200	,85332
على الأفراد قدرة زيادة الى التدريب يؤدي المبدع التفكير	50	4,1000	,81441
الافراد لدى المعرفة التدريب يجدد بسهولة يتم لوظائفك أدائك إن ترى	50	4,0400	,94675
التدريب احتياجات بدراسة المؤسسة تقوم- الأداء نتائج على اعتمادا للموظف	50	3,1800	1,36561
تصميم عند الأداء بتقييم المؤسسة تقوم التدريبيية البرامج	50	2,8800	1,57325
فيه شاركت الذي التدريبي البرنامج إن تعتقد مهاراتك تطوير على يساعدك	50	2,8800	1,49339
الإبداعية مهارات التدريبي البرنامج يضيف- للعمل	50	3,7800	1,21706
منطقي بشكل التدريب عملية تنظيم يتم في الحديثة التقنيات و الوسائل استخدام-	50	3,7400	1,12141
التدريبية العملية مكوناتها حيث من الوظائف التدريب يحسن	50	3,1400	1,37039
على للحفاظ البشرية الموارد مهارات تحسين الاداء	50	3,6400	1,24146
للتغيرات البشرية الموارد التدريب يهيئ للمؤسسة المحيطة	50	3,9000	,78895
الشخصية احتياجاتهم تحقيق من الافراد تمكن التطورات مع البشرية الموارد تنكيف	50	3,8200	,96235
- التكنولوجيا توفير ) صحية بيئة في العيش على يساعد ( العامل احتياجات	50	3,6800	,93547
الإبداع و الابتكار قدرات تنمية نحو يسعي- الشركة في الموظفين لدى	50	3,5800	1,38638
والولاء بالانتماء العاملين شعور ينمي للمنظمة	50	3,6200	1,12286
اتجاهاتهم تطوير و الأفراد بين العلاقات تقوية	50	3,2000	1,24802
	50	3,9000	,93131
	50	3,7400	,94351
	50	3,7600	1,04119

بأهمية الأفراد توعية في التدريب يساعد عن البحث على القدرة وإكسابهم التدريب الجديد	50	4,1200	,68928
اجل من تدريب فرص للعمال المؤسسة تمنح الأداء تحسين	50	3,7400	1,10306
التدريب على الاعتماد من بد لا التنمية لتحقيق وهذا الافراد مهارات تنمية في التدريب يساعد	50	4,1800	,96235
المؤسسة في ادانهم تحسين الى يؤدي التدريب	50	4,0400	1,06828
التدريب	50	3,5300	,86926
البشرية التنمية	50	3,7229	,82617
البشرية الموارد تنمية في التدريب دور	50	3,9300	,78253
N valide (liste)	50		

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : البشرية التنمية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808 <sup>a</sup>	,653	,645	,49192

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,830	1	21,830	90,215	,000 <sup>b</sup>
Résidus	11,615	48	,242		
Total	33,445	49			

a. Variable dépendante : البشرية التنمية :

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,012	,294		3,446	,001
التدريب	,768	,081	,808	9,498	,000

a. Variable dépendante : البشرية التتمية :

ONEWAY الجنس BY Y  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	3,367	15	,224	,907	,564
	Intragruppes	8,413	34	,247		
	Total	11,780	49			
العمر	Intergruppes	16,909	15	1,127	2,341	,020
	Intragruppes	16,371	34	,482		
	Total	33,280	49			
العلمي المؤهل	Intergruppes	7,153	15	,477	1,195	,322
	Intragruppes	13,567	34	,399		
	Total	20,720	49			
الأقدمية	Intergruppes	19,421	15	1,295	1,845	,069
	Intragruppes	23,859	34	,702		
	Total	43,280	49			

ONEWAY X Y BY الجنس  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التدريب	Intergroupes	,000	1	,000	,000	,992
	Intragroupes	37,025	48	,771		
	Total	37,025	49			
البشرية التنمية	Intergroupes	,001	1	,001	,002	,966
	Intragroupes	33,444	48	,697		
	Total	33,445	49			

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\tabti aziz\Desktop\spss 2019\spss masayed\bd masayed.sav'  
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\tabti aziz\Desktop\spss 2019\spss masayed\bd masayed.sav'  
/COMPRESSED.

COMPUTE المجموع=MEAN(X,Y).

EXECUTE.

ONEWAY X Y المجموع BY الجنس  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التدريب	Intergroupes	,000	1	,000	,000	,992
	Intragroupes	37,025	48	,771		
	Total	37,025	49			
البشرية التنمية	Intergroupes	,001	1	,001	,002	,966
	Intragroupes	33,444	48	,697		
	Total	33,445	49			
المجموع	Intergroupes	,000	1	,000	,001	,978
	Intragroupes	31,832	48	,663		
	Total	31,833	49			

COMPUTE المجموع=MEAN(X,Y).

EXECUTE.

ONEWAY X Y المجموع BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التدريب	Intergroupes	9,077	3	3,026	4,980	,004
	Intragroupes	27,948	46	,608		
	Total	37,025	49			
البشرية التنمية	Intergroupes	4,181	3	1,394	2,190	,102
	Intragroupes	29,265	46	,636		
	Total	33,445	49			
المجموع	Intergroupes	6,317	3	2,106	3,796	,016
	Intragroupes	25,516	46	,555		
	Total	31,833	49			

ONEWAY X Y المجموع BY المستوى  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التدريب	Intergroupes	3,969	3	1,323	1,841	,153
	Intragroupes	33,056	46	,719		
	Total	37,025	49			
البشرية التنمية	Intergroupes	,374	3	,125	,173	,914
	Intragroupes	33,071	46	,719		
	Total	33,445	49			
المجموع	Intergroupes	1,606	3	,535	,815	,492
	Intragroupes	30,226	46	,657		
	Total	31,833	49			

ONEWAY X Y المجموع BY الخبرة  
/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التدريب	Intergruppes	9,811	3	3,270	5,528	,003
	Intragruppes	27,214	46	,592		
	Total	37,025	49			
البشرية التنمية	Intergruppes	4,729	3	1,576	2,525	,069
	Intragruppes	28,716	46	,624		
	Total	33,445	49			
المجموع	Intergruppes	6,565	3	2,188	3,984	,013
	Intragruppes	25,267	46	,549		
	Total	31,833	49			