

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 -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الاجتماع

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

مشروع مقدم لنيل شهادة الليسانس

إعداد الطالبين:

- شمالال ليندة
- قاسمي رادية

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أ

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصبتي، إلى نبع الحنان الصافي ذات القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليّ، التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقّها للأزلي ولذلك لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة "تورة" و "حفيظة" حفظهما الله وأل من عمرها .

وإلى والدي الكريم "محد" و "كمال"

« وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ، وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا »

الإسراء -24-

إلى كل إخوتي " فروجة، قاسي، هلال، لامية، ياسمين، إديسيا، وعثمان"

إلى خالتي العزيزة " طاوس" وأولادها: "منال وياني"

إلى كل صديقاتي الغاليات "سيليا، فريال، إيمان"

وإلى عائلة زوجي الحبيب "وليد" أطلب الله أن يحفظهم جميعا

وإلى كل من ربطني به ذكرى أو عبرة وساعدني من قريب أو بعيد

وإلى كل من اطلع على ثمرة عملي وانتفع بها بعدي.

ليندة / رادية
ليندة / رادية

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر أولا للمولى الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بخالص الشكر والتقدير وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل "أستاذة تخصص علم النفس تنظيم وعمل" على كل المعارف والمجهودات التي قدموها لنا في مسارنا الدراسي، وبالأخص الأستاذ "سلام يونس" والأستاذة القديرة "طويل كريمة" والأستاذ "محساس" والأستاذة "تمجيات عاشور" والأستاذ "أرزقي عبد النور" وأشكرهم شكرا جزيلا.

كما نتقدم بجزيل التقدير والاحترام لكل من ساهم لكل من ساهم بفكرة في إثراء معلومات هذه

المذكرة

وأخيرا نتوجه بخالص الشكر العظيم تقديرا للوالدين العزيزين وأسرة "شمال" و "قاسي"

لكل ما قدموه حتى اكتمل هذا العمل

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

مقدمة

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة التنافسية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي تحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المنظمة، تلعب موارد البشرية بعد استراتيجي في تحقيق تنمية هذه الموارد البشرية حيث تعتبر المورد البشري أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وذلك عن طريق استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولتحقيق التنمية لا بد من تبني استراتيجيات من أجل المعلومات الدقيقة والصادقة من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتواصل للمنظمة.

ومن أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تقوم بها من أجل تنمية هذا العنصر وتطويره للأحسن بغية الرفع من الكفاءات والمهارات المتاحة وتحسين وتوجه سلوكياته وإجهاته ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع من خلاله البقاء والتطوير، ومن بين هذه السياسات التنموية سياسة التدريب.

يعرف التدريب بأنه تلك العملية المدروسة لتعديل اتجاه والمعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمة وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، (عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، ص223).

ومن أجل بلوغ هدف التدريب قمنا بتقسيم هذا إلى جانبين: أحدهما نظري والآخر تطبيقي، ويتضمن أربع فصول كتالي: الفصل الأول (الجانب النظري) الذي تطرقنا فيه إلى الإشكالية والفرضيات وأهمية البحث والهدف من البحث وحدود البحث، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

والفصل الثاني تم تخصيصه للمتغير المستقبل (التدريب)، وجاء الفصل الثالث تحت عنوان مدخل تنمية الموارد البشرية وأخيرا ذكرنا الفصل الرابع الذي يمثل الجانب الميداني لموضوع بحثنا.



الفصل الأول:
الجانب النظري

الإشكالية:

شهد العالم تطورات معرفية عميقة وسريعة في شتى المجالات سواء اقتصادية ، اجتماعية، ثقافية، وتقنية وكذلك في بيئة العمل، مما استدعى التكفل بالموارد البشري، بإعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي، تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم في كونها العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر كفاءات جيدة قادرة على الأداء والعطاء المتميز ويعتبر كذلك من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية.(إعداد الطالبة).

يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي في عجلة التنمية، كما يلعب دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها من أجل مواجهة تحديات مختلفة، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ومعرفية، لدى على المؤسسة مواكبة كل هذه التغيرات في شتى المجالات خاصة مجال التكنولوجيا، الذي يعد عامل أساسي في استمرارية المؤسسة لذا يتوجب على المؤسسة تنمية الموارد البشرية.(إعداد الطالبة).

وقد نال موضوع تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين، ويعد من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات والتي تسعى إلى مجموعة من الطرق والمبادئ الأساسية من أجل تحقيق تنمية العنصر البشري.

ويعتبر مصطلح تنمية الموارد البشرية أنه منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة (مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "المركز الديمقراطي العربي ص186).

تلعب إدارة الموارد البشرية دور هام في تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا حيث يساهم في أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها(الخضر علي الخضر،ص8).

ومن بين أهم هذه الآليات آلية التدريب.

فالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة، بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة (محفوظ أحمد جودة ، 2014، ص239).

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتدريب وأدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تكنولوجية جديدة لتسير آلتها(طبيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، 2016/2017).

من هذا المنطلق نجد أن عملية تدريب وتنمية الإدارة ذات أهمية كبيرة، لأنها تطلعها على آخر المستجدات في ساحات وميادين الأعمال، كما تطلعها آخر التطورات في مجالات المعرفة، وذلك لتواكب قراراتها التي تتخذها وتتسجم مع هذه المستجدات والتطورات، فهئية إدارة أية منظمة تعمل الآن في بيئة تتسم بطابع وصفة التغير المستمر والمعقد، وهنا تقع عليها مسؤولية جسيمة وهي تكيف أداء منظماتهم مع هذه التغيرات لضمان النجاح ، ومن هنا نلتمس مدى أهمية عملية تدريبها وتميئتها (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص474).

وانطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

2-الفرضية:

التدريب يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية؟.

3- أهميته من البحث:

معرفة الدور الهام الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية

- الكشف عن مدى تلبية برنامج التدريب للاحتياجات العمال.

- معرفة شمولية المادة التدريبية في تعزيز إيجابياته من مهارات ومعارف وقدرات.
- أثر الراجع من عدم ممارسة عملية التدريب في المؤسسة.
- أهمية التدريب في تنمية موارد البشرية.
- خلق كفاءات جديدة عن طريق آلية تدريب.

4- الهدف من البحث:

- تسليط الضوء على آلية من آليات تسيير الموارد البشرية وهي آلية التدريب.
- تعريف بالتدريب داخل المؤسسة ومدى فعاليتها ونجاحتها داخل المؤسسة.
- إيضاح أثر برامج التدريب على العمل في اكتساب مهارات فنية.
- دراسة طرق التدريب والاحتياجات التدريبية مراحل تنفيذه.
- دراسة واقع التدريب في تنمية الموارد البشرية.

5- حدود البحث:

- حدود الزمانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية 13/فيفري/2019 إلى 18 /أفريل/2019.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مون جرجرة للمياه المعدنية بأرفو بالشرفة بولاية البويرة.

6- تحديد المفاهيم:

التدريب:

لغة: اسم منسوب إلى تدريب ويقال درب فلان فلانا بالشئ أي عوده ومرنه مجموعة من الموضوعات أو التعليمات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمجال ما وتنظيم مسبقا وفق لهيكل معين تتبع فيه القواعد التعليمية.

التدريب: هو تعليم الأجير تدريجيا الفن أو مهنة أو حرفة أستخدم لأجلها .

التعريف الاصطلاحي:

1- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة لتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف (نعيم إبراهيم الظاهر 2009، ص 239).

2- التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداء لأحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أداءهم للعمل، واتجاههم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء (سامح عبد المطلب عامر 2011، ص 152).

التعريف الإجرائي:

بتعبير بسيط هو مجموعة من العمليات التي تعمل على تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعرف المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل .

التنمية:

لغة: التنمية لغة جاءت من الفعل نما أي زاد ومن النماء أي الإصلاح والخير.

اصطلاحا: التنمية هي استثمار الرأس المال في الطاقات البشرية وتسعى إلى تقديم الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأفراد وهذه الخدمات ينعكس أثرها على رفع المستويات الاجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية من ناحية أخرى (ميلاط نضرة 2015/2014، ص 8-9).

التعريف الإجرائي:

هي تطوير مهارات الإنسان وقدراته حتى تمكنه من الوصول إلى هدفه المنشود إي هي تنمية مهارات الأفراد العاملين في الشركة.

الموارد البشرية:

لغة: مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات (قاموس عربي عربي).

التعريف الاصطلاحي:

الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد (حدادي صلاح الدين 2013/2014، ص13).

التعريف الإجرائي:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا هاما فهو الركيزة الأساسية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

تنمية الموارد البشرية:

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المهمة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا: حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغيرات جوهرية (علي غربي وآخرون 2002، ص17).

إن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية يكون الرأسمال الحقيقي للمنظمة، ولهذا فهي تنظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل ولا هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية وعقلية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وهذه الفكرة فرضت على المنظمات على اختلاف أحجامها أن تولي اهتماما متزايد بتمية موارد البشرية والاستثمار فيها حتى تكون قادرا على البقاء والاستمرار. (ميلاط نضرة 2015/2014، ص14).

7- الدراسات السابقة:

7-1- عنوان الدراسة: وقع التدريب في إطار تنمية موارد البشرية، دراسة ميدانية سولنغاز مدينة أم البواقي.

1- زيد المال حسناء 2016/2015

إشكالية البحث: ما وقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سولنغاز بمدينة أم البواقي.

أهداف وأهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أبرز إيجابيات وأبرز سلبيات المقدم لموظفي سولنغاز.
- التعرف على التدريب من حيث الأهداف وطرق التدريب والاحتياجات التدريبية والمادة التدريبية من حيث مكان والتنظيم والتقييم.
- التعرف على واقع التدريب لدى موظفي مؤسسة سولنغاز.
- التعرف على المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة

منهج الدراسة وأداتها: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

بلغ عدد الأفراد الذين تمت عليهم 20 فردا من أصل 50 موظف 15 للدراسة الاستطلاعية و15 للنبات وهم يمثلون المجتمع الأصل لمؤسسة سونلغاز لمدينة أم البواقي ثم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات بناء على الإطار النظري قد تضمنت مجموعة من البنود قدر عددها 47 بند موزعة 7 محاور.

نتائج الدراسة:

هذه الدراسة بمثابة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التي أثارته مشكلة البحث.

-أكدت بأن مؤسسة سونلغاز تقوم بعملية التدريبية على أساس الأهداف من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبر الخطوة الأساسية لها.

-تحسين مهارات ومعارف الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز وأعدت العملية تحديد الاحتياجات التدريبية لجنة تكشف عن وجود الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للعاملين.

-تقوم مؤسسة سونلغاز على اعداد المادة التدريبية بطريقة تتناسب مع احتياجات المتدربين تكون واضحة المضمون.

-تعمل مؤسسة سونلغاز على توفير المكان المناسب للقيام بالتدريب بحيث يتميز بالهدوء.

7-2- عنوان الدراسة: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة".

طالبة **عمراني نور الهدى**: 2016/2015.

إشكالية البحث: ما هي مساهمة نظام التدريب في تنمية العنصر البشري بما يضمن للمؤسسة الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب .

أهداف وأهمية الدراسة:

- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية .
- تعرف على مستوى فعالية نظام التدريب في المؤسسة.
- تقييم فعالية التدريب في المؤسسة.

منهج الدراسة:

استعمال طريقة مقابلة المباشرة لتحصيل المعلومات أكثر موضوعية.

عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة 30 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارات في ساعات مختلفة.

أدوات الدراسة:

- المقابلة
- الاستبيان
- الملاحظة

نتائج الدراسة:

- تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ونظريات ومبادئ تؤيد من طاقته على العمل والإنتاج.
- تستخدم المؤسسة التدريب على عدة مبادئ من بينها الشرعية الهدف ، الشمول، مراعاة التوقيت المناسب.
- تستخدم المؤسسة التدريب الذي يناسبها وبلائم الميزانية المخصصة نوع له
- اهتمام إدارة الموارد البشرية بتأهيل العنصر البشري.

7-3- عنوان الدراسة: دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة batonic المصنعة الحديدية والنحاسية.

إعداد طالبتين: طيبي فاطمة الزهراء/ طبوش مريم، 2016/2017.

أهداف وأهمية الدراسة:

- إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالتالي على المؤسسة ككل.
- مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال ومدى فعاليته.
- معرفة فعالية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ومدى نجاعة وتنوع المادة التدريبية وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث.

العينة للدراسة:

فعينة تتكون 60 عاملا .

أدوات الدراسة:

المقابلة

الاستبيان

نتائج الدراسة:

- في هذه الدراسة استنتجوا أن عملية التدريبية تمر بأربع مراحل وهي تحديد الاحتياجات، ووضع الأهداف، تنفيذ وتقييم هذه مراحل تكون متتابعة
- تنفيذ الخطة التدريبية على التوقيت مع المراعاة في التنفيذ نوعية التدريب والطرق المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية مع ضرورة توفير الأدوات اللازمة للتدريب.

- المؤسسة تتبع أنواع تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة خاصة التكنولوجيا.

تمهيد:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعبير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى إنتاج وتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف والموظف وفي هذا الفصل نتطرقنا إلى تعريف بآلية تدريب وخصائصها وأهدافها كيفية تقويتها ونجاحها...

1-1- مفهوم التدريب: التدريب يعرف التدريب بأنه شكل من أشكال التعليم يهدف إلى تنمية القدرات والاتجاهات والمهارات المتخصصة للأفراد مما يضمن القدرات والاتجاهات والمهارات المتخصصة للأفراد مما يضمن ريادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (اسامة محمد عبد المنعم ادارة الموارد البشرية، ص89).

1-2- حدد فلييب جاكسون phi lip jackson: ثلاثة مفاهيم للتدريب أثناء الخدمة كما يلي

أ- **المفهوم العلاجي:** التدريب بهذا المفهوم يعالج جهل المعلم الناتج عن تخرجه من كلية منذ فترة طويلة أو النتائج عن التحاقه بكلية غير قوية لم تؤهله للاطلاع على الجديد في تخصصه أو المساعدة المعلم على مسايرة التغيرات الحديثة.

ب- **المفهوم السلوكي:** يركز هذا المفهوم على ما يدور في الفصل الدراسي من تفاعل بين المعلم والتلميذ وعليه يدرّب المعلم على كيفية تحليل الموقف التعليمي .

ج- **المفهوم النمو:** يؤكد هذا المفهوم على طبيعة النمو المهني للمعلمين، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي . (زيد مال حسناء، 2016، 2015، ص 18)

1-3- تعريف التدريب:

لتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين وذلك لأنه يتم التركيز من

خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة وعادة ما يتمثل أهداف عملية التدريب على متطلبات المحددة للوظيفة وعادة ما يتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة أو قد تتمثل في اعداد الشخص لبعض التغييرات التي من المحتمل أن تحدث (تأليف باري كشوى 2006 ص118).

1-4- يعرفه مورانت **mirant**: بأنه جميع البرامج والنشاطات التي يمكن للمعلم الممارس أن يشارك فيها من أجل توسيع معرفته بمهاراته وميوله في ذلك دراسته التي تؤدي إلى الحصول على مؤهل أعلى وطموحاته في الترقية والانتقال إلى مراكز عمل تعليمية (زيد المال حسناء 2015 ص18).

1-5- التدريب:

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية البشرية وأصبح التدريب يختل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء باعتباره أحد السبل دول العالم المتقدمة والنامية على السواء وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذا الدول (د، فيصل حسونة 2011 ص136).

2- مبادئ التدريب:

- التدريب استثمار طويل المدى... لا تظهر أثاره إلا بعد أن يوضح في التطبيق .
- التدريب نشاط رئيسي مستمر .
- التدريب وظيفة إدارية أساسية.
- التدريب نظام متكامل ذاتيا ويفاعل مع المانع.
- التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.
- التدريب عملية إتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا .(الدكتور علي سلمى 1998، ص 314).

3- أهمية التدريب/ مزايا التدريب:

وترجع أهمية التدريب إلى انه يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة و تساعد البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتنفيذها بطريقة عملية على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة منها.

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية بالمنظمة.
- تنمية وتطوير اتجاهات الأفراد داخل المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- خفض معدل دور العمل ومعدلات الحوادث داخل المنظمة .
- توفير الاحتياجات من العمالة المطلوبة . (أسامة محمد عبد المنعم ص 90).

3-1- أهداف التدريب:

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج.

وهذا يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

- **تعبير الاتجاهات :** وهو ما يشير إلى رغبة في التعبير ما يعتقده المتدربون أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم للأولويات العمل أو تفصيلاتهم للأساليب العمل كما قد تعني تعديلا في توجهات المتدربين وأرائهم وقد نعني أيضا تعبيراً أو تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت ظروف وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- **تقديم المعرفة:** إن تقادم المعرفة ونسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم وتبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إلى التقدم

العلمي وذلك أستاذًا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادًا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

وقد ترى بعض الشركات إنشاء برنامج للقراء بين العاملين وذلك في مجالات العمل التي يقومون بها فالقراء في موضوعات مثل القيادة وجماعات العمل والاتصال والشخصية والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وغيرها تفيد أساسًا في زيادة معارف العاملين ولا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة بل أن كثير من برامج التدريب الشائعة والتي تعتمد على أساليب الاستماع إلى محاضرات أو المناقشة الجماعية أو حضور ندوة أو مؤتمر لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

• **تنمية المهارت:** قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعليًا أو لحل مشاكله أو تطوير وتركيز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة خطوة وبتفصيل زائد كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام (أحمد ماهر 2004 ص 335 حتى 337).

4- أنواع وفلسفات التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة (أو فلسفتها) في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفصلها الشركة وتود التركيز عليها، ويعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بأنواع الأخرى من التدريب.

وهناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر هذه المجموعة بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالشركة.

وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في السوق العمل.

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، بالنسبة لأنواع التدريب، ويحاول شكل (8-3) لأن يوضح بعض أنواعها.

| يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| مرحلة التوظيف | نوع الوظائف | المكان |
| 1- توجيه الموظف الجديد | 1- التدريب المهني والفني | 1- داخل الشركة |
| 2- التدريب أثناء العمل | 2- التدريب التخصصي | 2- خارج الشركة |
| 3- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة | 3- التدريب الإداري | 3- في شركات خاصة |
| 4- تدريب بغرض الترقية والنقل | | 4- في برامج حكومية |
| 5- التدريب للتهيئة للمعاش | | |

شكل (3-8) أنواع التدريب (نفس المرجع، ص 222، 223)

4-1 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ/ توجيه الموظف الجديد orientation:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقدامين الجدد ، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقبلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي .

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية لها.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها. (أحمد ماهر 2004، ص223-224)
- 4-2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني والفني **technical and vocational training** :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلها أعمال الكهرباء ، والتجارة ، والميكانيكا، والصيانة والتشغيل واللحام والسكرة، وغيرها.

ب-التدريب التخصصي **profssionale training** :

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج ، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها.

ج-التدريب الإداري **managerial training** :

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (أي الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وإتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.

4-3- أنواع التدريب حسب مكانها:

1- التدريب داخل الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرّبين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على شركة تصميم البرامج أو دعوة مدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي : هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل on the job training وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح (احمد ماهر، 2004، ص 326،327).

أ-التدريب أثناء العمل on the job training:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان للتدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يتحدى به .

ب-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهاره skil renewal training:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ج-التدريب بغرض الترقية والنقل promotion transfer training:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسير هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تدريسي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

د-التدريب للتهيئة المعاش retirement training:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم «ركنه على الرف» بالخروج على المعاش، يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.(احمد ماهر، 2004، ص325-326).

1- للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

و-التدريب خارج الشركة external training:

تفضل بعض الشركات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي الخارجي شركات خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الائتحاق بالبرامج الحكومية.

✓ **شركات التدريب الخاصة** : على أن شركة تسمى إلى التدريب الخارجي بواسطة

مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تظمن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

✓ **برامج حكومية** : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات

الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية ، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.(أحمد ماهر 2004 ص325-327).

مراحل عملية التدريب:

العملية التدريسية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة.

ويمكن تقسيم العملية التدريسية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية:

1-تصميم البرامج التدريسي:

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريسي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم الخطوات مايلي:

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

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

ج- **وضع المناهج التدريبي:** المقصود بالمناهج التدريبي هو المادة التدريسية التي سوف تقدم للمتدرسين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

د- **اختيار التدريب والتطوير:** هناك عدة أساليب للتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق البرنامج التدريسي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

و- **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريسي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريسية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

ز- **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة المادة التدريسية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب .

ح- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات (فيصل حسونة، 2011 ص139، 140)

تحديد الاحتياجات التدريبية.

خاتمة:

بعد تعريفنا لعملية التدريب وأهمها يحتويه من عناصر وخصائص اتضح لنا أهمية التدريب في المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بألية التدريب خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتطور المهارات وتقنيات الإنتاج التي يشهدها العالم، التدريب يمثل أحد الوسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها، التدريب في أي قطاع من القطاعات ليس هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف محددة.

الفصل الثالث:

مدخل لتنمية الموارد البشرية

تمهيد :

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات وذلك لسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

لا تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها إلا أن خلال العنصر البشري وهو العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها ولذلك لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وإعطاء هذه الوظيفة ضمن وظائف الموارد البشرية المكانة اللائقة.

1- التطور التاريخي لتنمية البشرية:

في أواخر القرن التاسع عشر، تحددت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية، الوظيفة الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

أ- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثورة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ب- خلال الثمانينيات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

ج- من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

د- الإهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي والمؤسسة رسيده التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق طبيعية المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وجذب بين الإحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى برقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير (زيد المال حسناء، 2015، 2016، ص60،61).

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على مدى البعيد (زيد مال حسناء 2016، 2015، ص61).

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعرف أو معلومات أو نظريات، أو وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته مهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومروءوسيه. (بارك نعيمة، العدد السابع، 275-276).

2-1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

عرفها الدكتور علي السلمي بأنها مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والأعداد العلمي الأساسي الذين تتوفر فيهم الصلاحية والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم (علي سلمي 1998، ص30).

2-2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم قضايا التي تعني بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدأ الاهتمام بها كحقل علمي سنة 1958 من طرف العديد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد leonard nadler الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بعد نشره وكتابته developind haman سنة 1979 الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاثة هي :

- إدارة الموارد البشرية management Hamann ressource
- بيئته الموارد البشرية ressource environnement humaine
- تنمية الموارد البشرية ressource humaine développement

| إدارة الموارد البشرية | تحسن بيئة الموارد البشرية | تنمية الموارد البشرية |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| الاختبار sélection | الإثراء الوظيفي job | التدريب eraning |
| التعيين placement | الاحتفاظ entichement | التعلي education |
| التوظيف recrutement | التوسع الوظيفي job | التطوير davelopment |
| التقييم évaluation | التطوير engment | |
| التعويض compensation | التنظيمي التنظيمي | |
| تخطيط القوى العاملة work | التنظيمي التنظيمي | |
| force planning | organiatioal development | |

جدول يبين فروع الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في منظمة (مجلة تنمية الموارد البشرية العدد الأول ص 167، 168).

3-مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربع مستويات رئيسية هي: الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، والمتخصصين.

• الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية، وكل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم، هيكل المنظمة، سياسات الموارد البشرية، خلق الموارد المالية اللازمة، الالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات.

• الإدارة الإشرافية:

تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الأفراد لوظائفهم بكفاءة وفعالية، وتمتعهم بفرض تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم تعني تشجيع وتدعيم سواء منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة، تعني تشجيع تدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد ليتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل جيد، مراجعة أهداف العمل بشكل مستمر، قياس وتقييم الأداء ومساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم، ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة يعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي، والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجات التدريبية.

يمكن تحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية في المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له، متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه، وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية للفرد ومن ثم تدريبه وتوجيه سلوكه في الاتجاه السليم.

• الفرد:

كعضو في فريق المنظمة تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وتغيرات وطموحات مستقبله الوظيفي.

• الجهة المتخصصة:

ربما يكون لدى المنظمة وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط (يحياوي خديجة، 2017، 2016، ص77، 78).

4- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تدعيما للمفهوم فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في.

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: وينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي يكون من أجزاء متكاملة ضمن نظام إستراتيجية أكبر، هي إستراتيجية المؤسسات ضمن إطار ودور الموارد البشرية فيها وتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة في برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع في تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية في المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها والذي يتوقف وجودها على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات تحكيم وإكساب في مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها على تحقيق الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تحكم مستمر: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء المعارف والمهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أداءها حثيثة وجادة لأحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها لحالية المستقبلية من جهة ثانية وبعد أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر (شاوشي نادية، 2016، 2015، ص22، 23).

5- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تستهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه.

ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

أ- الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد مايلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الإحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة رتبهم في تحمل المسؤولية.

ب- الأهمية على مستوى جماعات العمل:

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول لها.

ج- الأهمية على مستوى المنظمة:

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى أجزاء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.(محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ، 2016، ص42،41).

6-أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل للإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضروريات والتي لا يمكن التحليل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:

1-زيادة لعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتهم ووظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

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

3-توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا .

4-تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى الوظائف ذات مسؤوليات أكبر .

5-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي كم مؤسسة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة.

6-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات الموصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة (اعداد أمنة عمري 2014، 2015، ص69، 68).

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل جمع مختلف المفاهيم الأساسية متعلقة بتنمية الموارد البشرية والتي أضحت ضرورية للمؤسسات باعتبارها أهم المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتممين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية من جهة وكذا مساعدة المؤسسات على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للبحث يأتي الجانب الميداني لدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الإجراءات التي تمّ إتباعها بدءاً من المنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية ومكان إجراء البحث والأدوات المستعملة في جمع البحث والأدوات الإحصائية ثم تحليل ومناقشة النتائج والاستنتاج العام.

الجانب الميداني:

1- المنهج المتبع: المنهج الوصفي The Descriptive Method

المنهج الوصفي وتستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويُعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاثة خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها (1)

(دكتور محمد محمد قاسم ، ، 1999 ، ، ص 60)

لقد اخترنا هذا المنهج "المنهج الوصفي" لأنه يخدم طبيعة موضوعنا وبحثنا.

2- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية هي الخطوة الأولى في إعداد أيّ بحث علمي، وذلك يهدف إلى الإلمام بجميع جوانب الموضوع، حيث تمت هذه الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة "مون جرجرة" للمياه المعدنية بالشرفة، وهذا راجع لقرب المسافة، حيث كان الهدف من وراء ذلك الحصول على معلومات كافية حول دور التدريب

2-1- الهدف من الدراسة:

- التعرف على دور التدريب لدى موظفي مؤسسة "مون جرجرة"

- التعرف على كيفية التعامل مع العملية التدريبية

- التعرف على المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة المتعلقة بالبحث

- تحديد عينة الدراسة الأساسية

- التعرف على عينة الدراسة الأساسية

2-2- حدود الدراسة الاستطلاعية:

* **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الاستطلاعية من 13 فيفري إلى 18 أفريل 2019

* **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة "أمون جرجرة" موضوع البحث، حيث تسمح لنا

خصائص ومواصفات هذه المؤسسة بتطبيق الدراسة.

3-مكان إجراء البحث:

شركة إنتاج المياه والمشروبات غير الكحولية "مون جرجرة" أسست عام 1998م، كان عدد عمالها 18 عامل، كان نشاط المؤسسة محدودا في إنتاج المنتجات الغازية بمحدودات إنتاج 1200 لتر يوميا، في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بتحليلات فيزيوكيميائية وبكتيريولوجية لمنبع المياه إلى غاية 2000 م، عند إثبات نتائج التحاليل للمؤسسة نجحت في الحصول على موافقة من أجل استغلال المياه المعدنية في نفس العام

وتم تركيب الأجهزة والآلات عام 2001، بحيث بدأت المؤسسة في إنتاج المياه في قوارير (قارورات) سعتها 0.5 لتر و15 لتر في عام 2003، كما أضافت سلسلة جديدة من المنتوجات في أحجام مختلفة في 5 لتر و19 لتر والتي تستخدم في آلات تبريد المياه الخاصة عام 2004، في المدة الأخيرة قامت بتسويق منتج جديد بسعة 25 لتر

انتقلت المؤسسة من فردية إلى مؤسسة محدودة -المنبع الكبير لأراغو- برأس مال اجتماعي 42 مليون

دينار جزائري .

وفي عام 2004 امتدت الوحدة بطريقة متناسقة مع تطور القدرات الإنتاجية، زيادة رقم الأعمال، الانتقال من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة متوسطة الحجم، تستخدم أكثر من 200 عامل لإنتاج 7000 لتر يوميا، حيث أصبحت من المؤسسات التي احتلت الصدارة في السوق الجزائرية في إنتاج قوارير سعة 05 لتر.

حاليا المؤسسة وضعت مخططات لنظامها المحاسبي من أجل ضمان الاستمرارية لمتطلبات السوق الوطني.

الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة "مون جرجرة" في قرية أراغو التابعة لبلدية الشرفة ولاية البويرة، على الطريق الوطني رقم 26 والتي تبعد عنه حوالي 02 كلم، يحدها شرقا مؤسسة طوجي وجنوبا واد الصومام، وتتربع على مساحة تفوق 3056م.

4- عينة البحث:

« العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لجميع البحث »

(عباس محمد خليل، 2011 ص90)

ويقصد كذلك مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع .

(محمد خليل عباس وآخرون 2007، ص 218)

تتكون عينة البحث من 60 فرد من أصل 520 عامل، أثناء تطبيقنا للدراسة استعدنا 50 استبيان من مجموع 60 موزعة صالحة للتحليل والباقي تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات

وتم اختيار العينة بطريقة قصدية ووزعت الاستبيانات في ساعات منتظمة

5- أدوات جمع البيانات: افتراضات في دراستنا لهذا الموضوع الأدوات التالية:

5-1- الاستبيان Questionnaire:

هو أداة تتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة تدور حول موضوع واحد، ويمكن طباعتها وإرسالها بالبريد إلى الأفراد أو تعطى لهم باليد مباشرة ليجيبوا عليها بأنفسهم كتابيا

يختلف الاستبيان عن بطاقة الملاحظة من حيث أن بطاقة الملاحظة تكون بيد الفاحص وهو الذي يلاحظ سلوك الأفراد ويسجل مدى تواجد السلوك، أما الاستبيان فهي تكون في يد المفحوص المشارك حيث يعبر عن رأيه أو وجهة نظره في قضية ما.

- مبررات استخدام الاستبيان:

* تحرر المشارك من الخوف أو القلق الذي يصاحب أداء الاختبارات نظرا لأنه يدون إجاباته على الاستبيان دون رقيب عليه

* تشكل مصدر هام لجمع المعلومات عن موضوع معين قد لا تتوفر أداة أخرى لهذا الأمر

* وسيلة جيدة للكشف عن آراء واتجاهات وتفصيلات عينة كبيرة من الأفراد يصعب الاتصال بهم مباشرة.

(كتاب الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، كويت صلاح أحمد مراد مع أمين علي سليمان مصر، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2005 م، ص 300).

5-2- الملاحظة Observation:

هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، فهناك ظواهر لا يمكن الباحث من دراستها عن طريق مقابلة أو الاستبيان، ولا بد للباحث من اختيارها بنفسه مباشرة واخترنا بالاعتماد على كل من الملاحظات

أ- الملاحظة المباشرة: وهي الملاحظة التي يقوم فيها الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله المباشر بالأشخاص.

ب- الملاحظة غير المباشرة: فهي تقوم على الإطلاع على السجلات والتقارير والمذكرات.

(محمد خليل عباس وآخرون، 2007، ص 304).

6- الأدوات الإحصائية:

* اختبار كاي² للدلالة الإحصائية Chisquare test:

يعتبر اختبار كاي² من أهم الاختبارات الإحصائية اللابارمترية وأكثرها شيوعا نظرا لسهولة إجرائه وفوائده في تقدير الفروق بين العينات أو في مدى تطابقها، وهو يستعمل في البيانات التي تكون على المقياس

المستوى الأسمى والتي تكون على شكل تكرارات ويسمح اختبار كا² بحساب الفروق بين التكرار الواقعي والتكرار المتوقع، فكلما زاد الفرق بينهما زادت تبعا لذلك دلالة الفرق بين التكرارين

ومن بين الأسئلة التي نستطيع الإجابة عنها عن طريق استعمال اختبار كا² ما يلي:

قانون كا²:

$$\chi^2 = \frac{\text{مج (ت و - ت) } 2}{\text{م ت}}$$

م ت

حيث: (ت و) هو التكرار الواقعي (التكرار التجريبي أو المحصل عليه أو الملاحظ

(ت م) = التكرار المتوقع (مقدم عبد الحفيظ، 2003 ، ص 112).

7- تحليل ومناقشة النتائج:

- تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج لأن الإنسان هو أداة التنمية وغايتها.

- التخطيط الاستراتيجي يعتبر من السياسات المهمة بالنسبة للعملية الإدارية والموارد البشرية

- التدريب يزيد المعرفة ويصقل المهارة ويغير السلوك

- التدريب لا بد أن يكون حسب الحاجة في اختيار الفئة المراد تدريبها

- من خلال النتائج المحصل عليها يستنتج أن العملية التدريبية في مؤسسة "مون جرجرة" تقوم على أساس

الأهداف بحيث تحددتها بدقة على أساس الاحتياجات التدريبية من حيث تنمية المعارف ومهارات الأفراد والعمل على تطوير المؤسسة.

- إن العملية التدريبية في مؤسسة "مون جرجرة" تقوم باختيار المادة التدريبية التي تتناسب وتلائم

المتدربين، وتلم بكل أجزاء الموضوع بحيث تكون المادة واضحة المضمون وسهلة الفهم وتتناسب مع الوقت المسموح، بحيث أن المادة التدريبية هي عنصر أساسي من عناصر العملية التدريبية.

8- الاستنتاج العام:

إن مؤسسة "مون جرجرة" تقوم بالعملية التدريبية على أساس الأهداف المشتقة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبر الخطوة الأساسية لها، بغرض العمل على تطوير المؤسسة بحيث تحفظ مكانتها في السوق، وتحسين مهارات ومعارف الأفراد العاملين، كما تتم هذه العملية على أساس الاحتياجات التدريبية بحيث يكشف عن وجود الفرق بين الأداء الحالي والأداء المنتظر والمرغوب فيه للعاملين، بحيث يتم اختيار المدربين الذين يتمتعون بقدر عالي من الكفاءة، وتعمل مؤسسة "مون جرجرة" على إعداد المادة التدريبية بطريقة تتناسب مع احتياجات المتدربين بحيث تكون واضحة المضمون، كما تقوم بتنظيم العملية التدريبية بشكل منطقي ومتسلسل وفقا لقواعد علمية لتسهيل عملية التدريب، بحيث يتم استخدام أساليب متنوعة، كما تعمل على توفير المكان المناسب للقيام بالتدريب بحيث يتميز بالهدوء، وتوفر جميع الأدوات اللازمة والمساعدة لعملية التدريب لتنمية الموارد البشرية، بحيث تعمل المؤسسة على تقييم هذه العملية بشكل موضوعي وفقا للمعايير العلمية.

خاتمة

خاتمة:

يؤكد أغلب الباحثين والكتاب ورجال الأعمال بضرورة الاهتمام بالموارد البشري، وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجح لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن المورد البشري من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة لتطويره وتنمية قدراته.

وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد عن طريق تغيير مؤهلاتهم (معلوماتهم، مهاراتهم، اتجاهاتهم) لتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية.

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

ومن جهة أخرى من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعالة وهناك الكثير من الأنظمة التي تفشل (بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميه بشكل كافي، والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود هذا السبب، وكما ذكر من قبل فإن التدريب يمثل عنصرا أساسيا للأداء الفعال أيضا.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

كتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بط، 2004
- 2- أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، بدون سنة.
- 3- الخضر علي الخضر- أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية al khader . ali :àyahoo.con
- 4- باري كشوابي، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، الطبعة العربية الثانية، 2006 .
- 5- سماح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الناشدون والموزعون، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بط، 2011.
- 7- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 8- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998 .
- 9- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.
- 10- محمد عباس محمد خليل، مدخل إلى مناهج في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2011.
- 11- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2014.

- 12- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2012.
- 13- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 1999، بيروت.
- 14- محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 15- محمد عباس محمد خليل، مدخل إلى مناهج في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2011.
- 16- مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2011.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

المذكرات:

- 1- آمنة عمري، سنة 2014، 2015، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 2- بن عزوز، حاتم عاشور سامي، أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة تبسة.
- 3- حدادي صلاح الدين، 2013-2014، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر.
- 4- زيد المال حسناء، 2015/2016، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي.
- 5- شاوشي نادية، 2015/2016، تنمية الموارد البشرية ورهانات التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة.

6- طيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، 2016-2017، دور التدريب في تحسين كفاءات الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة جلالى بونعامة بخميس مليانة .

7- عمر اوي نور الهدي، 2015-2016، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، تخصص البشرية، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان.

8- يحي اوي خديجة، 2016/2017، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، رسالة دكتوراه في علم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس .

مجلات ومطبوعات:

1-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهمها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

2- تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي .

3-ميلاط نضرة ، 2014-2015 تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع، جامعة برج بوعريريج .



فهرس
المضوعات

فهرس الموضوعات

| الصفحة | المحتويات |
|--------|---|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| | مقدمة |
| | الفصل الأول: الجانب النظري |
| 9-8 | الإشكالية |
| 9 | الفرضيات |
| 10-9 | أهمية البحث |
| 10 | الهدف من البحث |
| 10 | حدود البحث |
| 12-10 | تحديد المفاهيم |
| 16-13 | الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني: ماهية التدريب |
| 19-18 | 1-تعريف التدريب |
| 19 | 2- مبادئ التدريب |
| 20 | 3-أهمية ومزايا التدريب |
| 21-20 | 4-أهداف التدريب |
| 26-21 | 5-أنواع التدريب |
| 27-26 | 6- مراحل عملية التدريب |
| | الفصل الثالث: مدخل لتنمية الموارد البشرية |
| 30 | 1-التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية |
| 32-31 | 2-مفهوم تنمية الموارد البشرية |
| 33-32 | 3-مسؤوليات التنمية الموارد البشرية |

| | |
|-------|-------------------------------|
| 34-33 | 4-خصائص تنمية الموارد البشرية |
| 35-34 | 5-أهمية تنمية الموارد البشرية |
| 36-35 | 6-أسباب تنمية الموارد البشرية |
| | الفصل الرابع: الجانب الميداني |
| 39 | 1-المنهج المتبع |
| 40-39 | 2-الدراسة الاستطلاعية |
| 41-40 | 3-مكان إجراء البحث |
| 41 | 4-عينة البحث |
| 42-41 | 5-أدوات جمع البيانات |
| 42 | 6-الأدوات الإحصائية |
| 43 | 7-تحليل ومناقشة النتائج |
| 44-43 | 8-الاستنتاج العام |
| | خاتمة |
| | الملاحق |
| | المصادر والمراجع |