

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

بعنوان

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

- دراسة حالة بلدية المسيلة -

إشراف الأستاذ:

د. خالد توازي

إعداد الطالبتين:

أحلام بركاتي

صبرينة قراس

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|----------------------------|---------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. يوسف خوني |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. خالد توازي |
| مناقشا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. شوقي عاشور |

السنة الجامعية: 2023-2024م



ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد(ة): ميركاتي أحلام الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20904966 والصادرة بتاريخ: 2023/03/13
المسجل(ة) بكلية / معهد: المسوّف قسم: العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية
(الإدارة المحلية - نموذج)
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024/04/11

توقيع المعني (ة)



ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد (ة): عزالدين مسير الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 206758473 والصادرة بتاريخ 2021/05/31
المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم السياسية
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور المدربين الإداريين في تنمية الموارد البشرية
الإدارة المحلية (نموذج)
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024.06.15

توقيع المعني (ة)



شكر و عرفان

قال صلى الله عليه وسلم: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم
معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴿
وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على إتمام هذا

العمل

إلى جميع الأساتذة الأفاضل

إلى من مهد لنا طريق العلم والمعرفة

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "خالد توازي" الذي

رافقنا طيلة إنجازنا لمذكرتنا ولم يخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة

راجين من الله عز وجل أن يسد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله كل خير

وأخيرا نعبر ببالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذه المذكرة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى منبع الحب والحنان
إلى بسة الحياة وسر الوجود أمي الحبيبة
إلى صاحب القدوة الحسنة والدي العزيز أطل الله في عمرهما
إلى سندي وشريكي في الحياة زوجي الحبيب
إلى الشموع الباهية أبنائي: براءة، أحمد، سجي، ابتهاج، والكتكوت شعيب
إلى كل الأهل والأقارب
إلى كل الأصدقاء وزميلة دربي صبرينة قراس حفظها الله

أحلام بركاتي

إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى سبب وجودي ونجاحي

والديّ العزيزين

كما أهدي عملي هذا إلى رفيق دربي زوجي مالك

إلى أولادي: هناء، ضياء، وفاء، معاذ

إلى إخوتي: زهير، حبيب وكل أخواتي: نجاة، سعاد، نادية، هدى

إلى كل من ساندني في مشوار دراستي (أهل زوجي)

في الأخير أتقدم بشكل خاص إلى كل أساتذتي بقسم العلوم السياسية بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة

قراس صبرينة



مقدمة



مقدمة:

ظهرت في العصر الحديث مصطلحات عديدة أصبحت من السمات المميزة لهذا العصر منها: العولمة، التنمية المستدامة، التنمية البشرية، تنمية المهارات وكلها تعتبر من متطلبات الوصول بالمجتمعات إلى الرفاهية، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق ترشيد استخدام الموارد المتاحة بأقصى درجة، ولما كانت الموارد البشرية هي من أهم الموارد المتاحة كان من الضروري التركيز على الكيفية التي يتم فيها الاستفادة من هذا المورد لأقصى درجة ممكن وبأقل التكاليف بداية بالتخطيط الجيد له.

ويعتبر بناء خطة تسييرية لكافة الموارد الموجودة لدى المؤسسة هو إحدى الحلول التي تكفل الموازنة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها من خلال العمليات الفنية بغية تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، مع الأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات والعوامل البيئية الداخلية منها والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، ومن ذلك العمل على صياغة استراتيجية دقيقة للموارد البشرية داخل المؤسسة الذي يعتبر أحد العناصر المهمة لها، فبدونه لا تتحرك عمليات المؤسسة الأخرى، حيث تعمل هذه الخطة على توفير الكم والنوع الكافي من العنصر البشري في المؤسسة، فإيجاد اليد العاملة التي تتميز بالمهارات والقدرات الأدائية العالية يعد أحد المهام الأساسية لها لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا الجودة في الخدمة، مع تغطية النقص الذي يمكن أن ينجم عن النقص في الموارد الأخرى (الموارد المادية والموارد المالية).

ويمكن توفير اليد العاملة المؤهلة إما من خلال جلبها من خارج المؤسسة أو تطوير ما لديها من قدرات بشرية برفع أدائها، وذلك بالقيام بعملية التدريب الكفاء للعنصر البشري لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في عملهم ولتدعيم قدراتهم وإكسابهم مهارات وقدرات وتوسيع معارفهم وتجديدها بأفضل صورة ممكنة، حيث يعتبر التدريب حق من الحقوق التي بدء العمال يطالبون به منذ فترة غير بعيدة وأصبحت مختلف القوانين تعترف به كحق من حقوق العامل مثله مثل



الترقية والتطور التكنولوجي ووسائل العمل الحديثة، وأصبحت أغلب التشريعات تعتبره احدى عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للمورد البشري، وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد إذ أصبح التدريب يلقي اهتماما متزايدا من المؤسسات باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات، حيث صار التدريب ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء أداء العمل وتطوير لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

وانطلاقا مما سبق جاءت دراستنا الموسومة بـ"دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" لنتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل.

الإشكالية:

للتدريب أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين وتعزيز تطويرهم الشخصي والمهني، حيث يسهم التدريب في تطوير المهارات والمعرفة وتعزيز القدرات الفردية، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح المستدام للمؤسسة، انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية وذلك عن طريق صياغتها على النحو التالي:

كيف يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية من خلال نموذج بلدية المسيلة؟

-التساؤلات الفرعية:

يتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما المقصود بالتدريب وتنمية الموارد البشرية؟

- هل للتدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟

- ما هو واقع التدريب في بلدية المسيلة؟



الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

يوفر التدريب الفرصة للموظفين لاكتساب المهارات الجديدة وتطوير المعرفة في مجالات عملهم.

الفرضيات الفرعية:

1- للتدريب دور مهم وحاسم في تنمية الموارد البشرية.

2- تعمل بلدية المسيلة على توفير برامج تدريبية لموظفيها.

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع؛ نوجزها فيما يلي:

أ- المبررات الذاتية:

من بين الأسباب الموضوعية لاختيار هذه الدراسة هو ميلنا الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، وشعورنا بأهمية التدريب والقيمة المهمة التي يحتويها وخاصة أنه ضرورة ملحة لتنمية الأفراد ضمن التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم الخارجي والداخلي على غرار كل المستويات عامة والمستوى الإداري خاصة، بالإضافة إلى كوننا موظفيه بالإدارة العمومية وهو ما رغبتنا أكثر في دراسة الموضوع.

المبرر الموضوعي:

أما عن الأسباب الموضوعية فتتمثل في محاولة التعرف على المفاهيم المختلفة للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا إمكانية البحث في هذا الموضوع نظرا للزخم الموجود في حقل الموارد البشرية، دون أن ننسى نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه نظرا لما له من صلة وثيقة بتخصص الإدارة المحلية، بالإضافة إلى محاولة البحث في العلاقة ودور التدريب باعتباره نظام وعملية ووحدة أساسية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وقناعتنا الخاصة



بقيمة التدريب في المؤسسات على الخصوص المؤسسات الخدمائية والإدارية وذلك إيماناً منا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيراتها، حيث يعد التدريب من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في معظم التخصصات العلمية وذلك بسبب ارتباطه بالعمليات الإدارية في المنظمة وكذا العاملين على وجه الخصوص، كما أن ازدياد الاهتمام بالعلاقة التي تربط التدريب بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على دور العملية التدريبية في تنمية العنصر البشري في المؤسسة، وتبرز أهمية الموضوع كذلك نظراً إلى الاهتمام الواسع لموضوع التدريب من قبل المؤسسات مما جعله عملية وأسلوباً للوصول إلى استثمار أمثل للموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تبرز أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- محاولة التعرف على مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التعرف على دور التدريب في تحسين أداء أفراد المؤسسة.
- التعرف على طرق وأساليب العملية التدريبية وتأثيرها على الموارد البشرية.
- محاولة تقييم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى المؤسسة.
- الخروج بجملة من الاقتراحات لتحسين فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- الكشف عن مدى ممارسة التدريب في بلدية المسيلة وتأثيره على الموارد البشرية من خلال إجراء الدراسة الميدانية



أدبيات الدراسة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي جاءت تقريبا في نفس الصدد ومن بين هذه

الدراسات نذكر أهمها:

- الرزقي كتاف: التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017.

- تلي عبد الله: تنمية وتدريب الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019-2020.
المناهج المستخدمة.

تفرض طبيعة الموضوع تنوع في المناهج أهمها ما يلي:

أ- **المنهج الوصفي**: وهو أحد أبرز المناهج المستخدمة في الدراسات العلمية، ومناهج البحث العلمي بوجه عام يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووصفها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، وهو أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية¹، وذلك من خلال التعرف على التمويل الذاتي للجماعات المحلية وكذا التنمية المحلية المستدامة.

ب- **منهج دراسة حالة**: هو طريقة إجرائية تحليلية لدراسة الظاهرة من خلال التحليل المعمق للإحاطة بحالة معينة ودراستها دراسة شاملة²، كظاهرة التمويل الذاتي للجماعات المحلية ودورها في دعم التنمية المحلية المستدامة، وقد تم استخدامه هذا المنهج في الفصل الثاني وذلك من خلال تطبيق الدراسة على بلدية المسيلة.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 90.

² - المرجع نفسه، ص 115.



حدود الدراسة:

- أ- **الحدود المكانية:** ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لدراسة ميدانية ببلدية المسيلة
- ب- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة بالموسم الجامعي 2023-2024 وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية ببلدية المسيلة في الفترة الممتدة من 2024/05/10 إلى غاية 2024/05/25.

سابعاً: تقسيم الدراسة: يتكون موضوع الدراسة من فصلين هي:

- 1- **الفصل الأول:** التدريب وتنمية الموارد البشرية مقارنة مفاهيمية، وضمناه ثلاثة مباحث، أدرجنا في المبحث الأول مفهوم التدريب، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثالث خصصناه لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.
- 2- **أما في الفصل الثاني:** دراسة حالة بلدية المسيلة، وضمناه مبحثين، خصصنا المبحث الأول للتعريف ببلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

ثامناً: العوائق والصعوبات

- لكل دراسة علمية أكاديمية لابد أن تواجهها صعوبات تبعاً للموضوع المدروس وطرق معالجته، والصعوبات التي واجهتني في هذه الدراسة أهمها:
- صعوبة المفاهيم والمصطلحات الجديدة المتعلقة بمتغيرات الدراسة خاصة تنمية الموارد البشرية لتشعبها وتداخلها مع مفاهيم مشابهة.
 - إن موضوع الدراسة واسع وشامل يندرج تحته عدة مواضيع ذات الصلة.

الفصل الأول

التدريب وتنمية الموارد البشرية
مقاربة مفاهيمية

يشير التمويل الذاتي للجماعات المحلية إلى قدرتها على تولي مسؤولية تمويل نفقاتها وتمويل مشاريع التنمية المحلية من مصادرها الخاصة، بدلاً من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي المركزي. يعتبر التمويل الذاتي للجماعات المحلية أحد العناصر الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم في تعزيز قدرات الجماعات المحلية وتحقيق الاستقلالية المالية والاقتصادية، مما يدفعها إلى تحقيق تنمية مستدامة وهذه الأخيرة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والشمول الاجتماعي وحماية البيئة، بهدف تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون التضحية بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، وتعتمد التنمية المستدامة على الاستدامة المالية، وهي القدرة على توفير التمويل المستدام لتمويل المشاريع والخدمات على المدى الطويل.

المبحث الأول: مفهوم التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب

التدريب هو عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة¹.

كما يعرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وهو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد².

من خلال التعريفين يمكن القول بأن التدريب منظومة إدارية مستمرة تمكن الفرد وتزوده باكتساب خبرات ومهارات جديدة تجعله يؤدي عمله بطريقة صحيحة وسليمة. ويعرف أيضا بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها³.

كما يعد التدريب من الوسائل الكفيلة لتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية⁴.

يمكن القول من خلال التعريفين أن التدريب عمل اداري يجعل المورد البشري ينسجم مع عمله حيث يحسن من خبراته ومهاراته ويؤدي الى تطوير عمله وزيادة انتاجه.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن عمان، دت، ص 166

² - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010 ص 125

³ - محمد عبد العليم صابر خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 23

⁴ - خضير كاظم حمود، المرجع سابق، ص 126

والتدريب عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظم من خلال التعريفين يمكن القول بأن التدريب هو جهد اداري يبذله العاملين لتحقيق جميع الأهداف التي يريدون الوصول اليها¹.

كما يعرف بأنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية².

ويعرفه مورانت أنه جميع البرامج والنشاطات والمسافات التي يمكن للمعلم الممارس أن يشارك فيها من أجل توسيع معرفته بمهاراته وميوله المهني في ذلك دراسته التي تؤدي الحصول على مؤهل أعلى وطموحاته في الترقية والانتقال الى مراكز تعليمية أخرى³. من خلال التعريفين يمكن القول أنّ التدريب هو نشاط يحفز العاملين على تحسين وظائفهم للحصول على طموحاتهم ورغباتهم.

كما يعرفه عبد الرحمان عبد الباقي بأنه هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية العملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة⁴.

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ص19

² - علاء الدين سكساف، تحسين إدارة الموارد البشرية مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، 2016-2017، ص03

³ - زيد المال حسناء، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية، دراسة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر منشورة، أم البواقي، 2015-2016، ص18

⁴ - محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص08

من خلال ما سبق من تعريفات للتدريب يمكننا القول أن التدريب هو الأساس لتنمية وإدارة الموارد البشرية حيث هو عملية مخططة ومبرمجة لفترة زمنية محددة تتطلب وقتاً وجهداً تؤدي إلى تحسين وتطوير مهارات وقدرات العمال مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم المراد الوصول إليها.

المطلب الثاني: أهمية التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى في مختلف المستويات التنظيمية داخل، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويحقق التدريب مجموعة من الفوائد يمكن ذكر البعض منها كالآتي:

أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك ترفع الأداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة من أهداف.
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية¹.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للعاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين².

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 188

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 189.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانية توثيق العلاقات بين الإدارة الأفراد العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.¹

المطلب الثالث: أنواع التدريب

باعتبار التدريب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وكذلك يعمل على تكيفها مع المتغيرات الجديدة والطارئة التي قد تتعرض لها وهو يتنوع بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين وكذلك نوعية المؤهل التعليمي للمتدربين وكذلك الغاية وطبيعة العمل، كذلك حسب الإمكانيات التي تملكها المنظمة، وطبيعة الإنتاج، ومنه فقد تنوع التدريب حسب هذه العوامل وعليه يتم اختيار نوع التدريب، فنجد أن التدريب وفق لمراحل التوظيف وكذلك حسب الموقع أو الهدف منه وحسب نوع الوظائف .

الفرع الأول: حسب مراحل التوظيف

أولاً: التدريب في المراحل الأولى من التوظيف

ويقصد به التدريب الذي يحصل عليه المتدرب في المراحل من الالتحاق بالوظيفة وهو بمثابة تقديم أو تهيئة أو تعريف بالعمل الذي تم تعيينه وكذلك المنشأة التي يعمل فيها * **التوجيه العام:** هدفه تعريف العامل بقواعد العمل ومسؤوليات المنشأة أو المنظمة التي هو في قيد العمل فيها والإجابة عن الأسئلة التي يطرحها العامل، وهذا لأجل خلق اتجاهات نفسية طبيعية لهم عن المنظمة وكذا إزالة الغموض الموجود كما أن يساعد على التكيف مع العمل والمنظمة .

* **التدريب أثناء العمل:** وهو التدريب الذي يحصل عليها الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من قبل المديرين أو المشرفين.²

¹ - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 203.

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 222

ثانيا: التدريب في المراحل المتقدمة من العمل:

وهو يتضمن أنواع جديدة ،ويقصد به تقديم التدريب للعمال الذين لديهم فترة زمنية طويلة في العمل او العمال القدامى ،وهذا لأجل إكسابهم مهارات ومعارف جديدة التي فرضها التطور التكنولوجي والتغيير المعلوماتي فهي جديدة تساعد على تحسين أدائهم ورفع قدراتهم المعرفية ومن الأنواع التي يتضمنها نجد:

* **التدريب بغرض تجديد المعلومات:** أو تطبيق النظم المستحدثة ويهدف إلى تقديم المعلومات الجديدة إلى العامل في التخصص او الوظيفة التي يشغلها ،وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات.¹

* **التدريب بغرض الترقية او النقل لوظيفة:** هذا التدريب الذي يلزم الإعداد الفرد لأجل الترقى في الوظيفة وهذا لوجود اختلاف بين المهارات او المعارف الحالية ،والمعارف والمهارات المطلوبة كذلك المسؤوليات والواجبات الجديدة فالهيكل التنظيمي الواضح يضمن للأفراد العاملين تعلم مهارات خاصة بوظائف أعلى من وظائفهم.

ويمكن تقسيم التدريب ،من حيث الهدف، ومن حيث موعد التدريب.

الفرع الثاني: الهدف من التدريب

وينقسم التدريب وفقا للهدف ما يلي:

1-التدريب التوجيهي: هذه البرامج توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة ،مثل تعريف العامل بالمنظمة وكيفية أداء العمل بها على أحسن وجه .

2-برامج التدريب الإنعاشي أو التجديدي: يهدف هذا التدريب إلى مواكبة التطورات في المعرفة والمهارة وأدوات العمل من خلال إنعاش وتجديد معارف ومهارات وأفكار واتجاهات العاملين بتهيئة الفرصة للتعرف على كل ما هو جديد.

¹ - عبد الغفار الحنفي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،

3-برامج التأهيل: تهدف هذه البرامج إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة ارفع من وظيفته الحالية ولهذا النوع من التدريب يسبق عادة الترقية إلى الوظائف الأعلى .

الفرع الثالث: موقع التدريب

ويمكن تقسيم إلى نوعين تدريب داخل أو خارجي :

1-التدريب الداخلي ينقسم التدريب: ينقسم هذا النوع إلى التدريب في مكان العمل وتدريب بعيد عن العمل:

* **التدريب أثناء العمل:** يتم هذا في مكان العمل عن طريق المشرف او احد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن التدريب، ومن مزايا هذا التدريب انه يمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية.¹

* **التدريب الداخلي بعيد عن العمل:** يتمثل في وجود مراكز التدريب أو قاعات تدريبية خاصة بالمنظمة تعقد فيها الدورات التدريبية عن العمل ذاته. ويتم ذلك بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج، أو الإشراف على تنفيذه.² ومن مزايا هذا النوع من التدريب: زيادة الروابط بين المنظمة وبين الفرد المتدرب واستفادة المتدربين من بعضهم البعض بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل بين الإدارة المختلفة داخل المنظمة.

- **التدريب الخارجي:** ويتم هذا النوع من التدريب بعيد عن مقر العمل وهذا التدريب مفيد لتطوير المهارات الإدارية والقيادية والاجتماعية والفنية خاصة إذا جمعت المقررات بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 346

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 462

* **شركة التدريب الخاصة:** على أية منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة المكاتب أو الشركات تدريبية خاصة إن تظمن على جدية التدريب فيها ،وان تفحص سوق التدريب وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة .

* **البرامج الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة

الفرع الرابع: أنواع التدريب حسب المستوى اللغوي وينقسم إلى:¹

1-التدريب المهني والفني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة ،والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد والتوجيهات والخبرة والممارسة داخل أو خارج العمل، ومن أمثلتها الكهرباء والتجارة والميكانيكا، واللحام وغيرها .

2-التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمعارف المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء المهندسين المحاسبين ...الخ، وهذا بغية توفير الإمكانيات لمواجهة المشاكل.

المطلب الرابع: أساليب التدريب

أساليب التدريب هي الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب ،ونجد أن التمايز بين المنظمات أو بين المجتمعات محكوم إلى حد كبير على نوعية البرامج التعليمية أو التدريبية، ويكفي دلالة على هذا الأمر أن الرئيس الأمريكي الراحل "جون كندي" عندما فوجئ والإدارة الأمريكية بالغزو السوفيتي للقضاء بإرسال جاجرين كأول رائد فضاء وأن ذلك يمثل تهديد نوعيا لعناصر التفوق والقوة الأمريكية، في خضم الحرب الباردة، قام وأمر بإعادة النظر الشامل والسريع في مناهج التربية والتعليم الأمريكية، لأنه أدر كان الفجوة النوعية بين المجتمعات لا تحدث

¹ - عبد الغفار الحنفي، صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 265

إلا بدءاً من حدوث فجوة في منهج وأساليب التربية والتعليم فيها، وحدث ذلك بالفعل وكان طور الأمريكيان مناهجهم وأساليبهم بسرعة ما مكنهم في النصف الثاني من الستينيات من وضع أول رائد فضاء في سطح القمر .

وهنا تبرز الحاجة إلى الاعتماد إلى تطوير نوعية الأساليب المعتمدة في عمليات

التدريبية والتعليمية، وتختلف الأساليب التدريبية وتتنوع تبعاً لعدة عوامل من بينها :

- **نوعية المدربين:** فنجد الاختلاف المدربين أنفسهم، وتباين منظوماتهم الفكرية واختلاف أدائهم، ومدى إلمامهم بالأساليب المختلفة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على اختلاف أساليبهم

- **نوعية المتدربين:** الاختلاف والتنوع بين نوعيات ومستويات المتدربين ضمن الهرم الإداري الأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا لا تناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو المشرفين في الصف الأول .

- **الاختلاف والتنوع بين المتدربين:** من حيث مستوياتهم وتحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهاري، وذلك بحسب درجاتهم العلمية أو الفنية، أو بحسب ما تعرضوا لهم من تدريب وتطوير سابق.¹

- **موضوع التدريب:** فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي في حين لا يصلح أسلوب تمثيل الأدوار لها .

- **مدى التعمق في عرض الموضوع:** فإذا تطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوع تصبح المحاضرة هي الأسلوب الأمثل، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الموضوع فتصبح المناقشات هي الأفضل.

- **فترة التدريب:** فتصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة بينما تكون دراسة الحالات وتمثيل الأدوار أكثر تناسباً في البرامج الطويلة المدى.²

¹ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران عمان، الأردن، 2009، ص 124

² - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

والبرنامج التدريبي الفعال هو الذي يستخدم مجموعة من هذه الأساليب او الطرق على أن تتناسب مع الهدف الموضوع لبرنامج التدريب.

أولاً: التدريب التقليدي:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب والنظريات المستخدمة في فهم مجالات التدريب ويتضمن التدريب التقليدي عدة أنواع:¹

- **فصول التدريب:** يتم التدريب بصفة أساسية من خلال مجموعة من المحاضرات يليها المدرب على المتدربين، ويسمح بإلقاء الأسئلة وفتح باب المناقشة لتوضيح الجوانب المختلفة لموضوع التدريب، ويمكن في هذا النوع من التدريب الاستعانة بالحالات الدراسية أو تمثيل الأدوار، ويمثل يعتبر اقل تكلفة وقل استهلاكاً للوقت خاصة في حالة زيادة عدد المتدربين

ومن ايجابيات المحاضرة أن جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت والمدرب يركز على ما هو مهم وهذا ما لا يستطيع فهمه كثير من المتدربين، والإمام بحجم كبير من المعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقت طويل.

- **التعليم عن بعد:** يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي توجد لها فروع في مناطق جغرافية متباعدة، ومن الممكن في الحالات التي يرغب فيها المنظمة في تقديم منتج جديد او أساسيات عمل جديدة أن يستخدم هذا الأسلوب رغبة منها في التدريب اكبر عدد ممكن من العاملين دون الحاجة إلى الانتقال المادي للفرع الرئيسي، تتطلب هذه الطريقة استخدام تكنولوجيا عالية حتى يتمكن من عقد المؤتمرات وبرامج تدريب لكن فروع من خلال المؤتمرات عن بعد.

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، د د ن، القاهرة، مصر، 2003، ص 316

-**الطرق السمعية والبصرية:** تستخدم هذه الطريقة لوسائل السمعية والبصرية مثل: الفيديو، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، والأفلام ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.¹

ثانياً: التدريب العملي:

يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معينة، ولضمان تطبيق هذه المهارات في الوظيفية، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

- **التدريب أثناء العمل:** يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو احد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن التدريب، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أنه من العيوب المتوقعة الاهتمام بالإنتاج دون التركيز على التدريب وعلى أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفعالية العظمى لهذا الأداء، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة أيضاً كفرصة لبناء علاقات قوية مع العاملين، وذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العمل وتصحيح أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر .

- **التعلم الذاتي:** يتولى الفرد بنفسه مسؤولية التدريب من خلال مفهوم التعلم الذاتي، وتقع على الفرد في هذه الحالة مسؤولية البحث عن إجابات الأسئلة محددة من خلال بالذاتي وتقييم والقراءات المختلفة، ويتم تقييم نتائج الفرد من خلال لجن معينة تشكلها المنظمة.²

- **المحاكاة:** يتم تمثيل الواقع العلمي من خلال محاكي حتى يتمكن من اكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل إلى حد كبير الواقع العلمي، وهناك العديد من المجالات الفتيية التي يمكن فيها استخدام المحاكي مثل التدريب على القيادة الطائرات أو قيادة السفن

¹ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش، إدارة الموارد البشرية، علم الكتب، عمان، الأردن، 2006، ص 14 .

² - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 320.

التجارية تشغيل الماكينات او حتى إجراء العمليات الجراحية ويمكن نفس الأسلوب مع التدريب الإداري خاصة في مجال التسويق او الإنتاج او اتخاذ القرار

- **تمثيل الأدوار**: يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات الإدارية التي يستخدمها شخص ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، وتحدد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدرب، الذي ليه أن يتصرف في ضوءها، ويهدف ذلك إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤمل أن يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، والى تقليل حدة الصراع، وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الشخص كإنسان، ودوره كموظف يترتب عليه أن يلعب عدة ادوار حسب موقعة الوظيفي تحتمها التوقعات الرسمية من العاملين في التنظيم، وبعد تمثيل الموقف تبدأ عملية المناقشة، إذ يتحدث القائمون بالتمثيل عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار للآخرين.¹

ثالثا: فرق العمل :

تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة بالأداء، ويتطلب تحقيق هذا الهدف إلى الالتزام بالتدريب الذي يعمل على تنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة إلا إذا أتاحت الفرصة للعاملين في تطبيق ما تعلموه من مهارات، في بيئة عملهم،² ويعتمد هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرات الفردية، ومن طرق الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:³

- **بناء فرق العمل**: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية قدرات المشاركين على تحسين الأداء الجماعي، ويتم التركيز بصفة أساسية على المفاهيم الأساسية لجماعات العمل

1 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 360 .

2 - مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهن الإدارة، دار السلام، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص108

3 - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 322.

،ومراحل تكوين الجامعات وطرق تعظيم الأداء الجماعي ومن المجالات التدريبية الهامة في هذا المجال هي مجالات اتخاذ القرار والتفاوض وحل الصراع والتعامل مع الآخرين والتطوير الإداري بصفة عامة .

- **التدريب العمل الفعلي:** يتضمن هذا النوع من التدريب مواقف العمل الجماعية التي تتطلب حل المشاكل من خلال جماعات العمل، ويتطلب تدريب العمل الفعلي ان يتقدم كل مجموعة بخطة عمل فعلية في نهاية برنامج التدريب لحل المطروحة، ويتميز هذا النوع من التدريب بأنه يربط شكل مباشر بين العمل الفعلية مما يعظم الفائدة من نشاط التدريب .

إضافة إلى ذلك فانه توجد طرق أخرى نذكر منها:¹

- **الندوات:** هي عبارة عن حوار بين خبير ومجموعة من المتدربين ،وتستخدم في توضيح القضايا الخلافية والمشكلات، والحصول على معلومات وآراء وانطباعات الخبراء فيها، في تمهيد المجال للأنشطة التدريبية اللاحقة. ومن مزاياها إتاحة الفرصة ل طرح المتدربين ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم .

-**العصف الذهني (تهيج الأفكار):** في طريقة تهيج الأفكار يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ،ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار او الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف او المشكلة ،مع تشجيع التضايف الحر بين أفكار أفراد المجموعة ،تكتب الأفكار على السبورة بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار .

وتستخدم طريقة تهيج الأفكار لتنمية حلول جديدة او مبتكرة للمشكلات ،وتتمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

- **الأداء:** طريقة تمرين العملي هي التي يطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات او المهارات التي يتم تدريبه عليها، والأداء عبارة عن تعليم بالممارسة.

1 - أكرم رضا :برنامج تدريب المدربين: دار الأندلس الجديدة، ط1، شبرا، مصر، 2009 ،ص-ص 123_136.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية، وكما أن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الايجابية للمتدربين إلى حد الأقصى، وتهيئ الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.

المطلب الخامس: معوقات التدريب

يواجه التدريب مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعليته في أداء دوره المنشود في هذا التطوير، ومن اهم المشكلات التي تواجه التدريب:¹

- الإدارة العليا في المنشآت: تتحمل بعض من الإدارات العليا وزر القسط الأكبر من المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي بسبب ما تحمله من قناعات وما تمارسه من سلوكيات خاطئة تجاه التدريب.

- أهداف غير واضحة للتدريب.

- اعتماد أساليب غير فعالة .

- عدم الالتزام بالتدريب: حيث أن معظم المنظمات لا تولي اهتماما كبير بالتدريب وحتى المنظمات التي تقوم له يكون على مستوى المديرين والفنيين والحرفيين.²

- عدم توفر التمويل اللازم للتدريب .

- عدم الربط بين التدريب والحوافز .

- عدم توفير الإرادة لدى معظم المتدربين للتدريب :وهذا قد يرجع إلى إن البرامج التدريبية لا يلبي الاحتياجات التدريب الفعلية خاصة إذا لم يشارك في تحديد الاحتياجات .

- عدم تحليل الاحتياجات التدريبية :ويرجع ذلك إلى إتباع البرامج التدريبية الجاهزة .

- كما يرى علي السلمي من خلال تجربته الشخصية أن عملاء دائمين لبرامج التدريبية المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول : "إننا نرى نفس الوجوه دائما، وإن اختلفت الأسماء والعناوين بالنسبة للبرامج، وهو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب عن ظروف

¹ - سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفى، المرجع السابق، ص 147.

² - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 105.

وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إليه ،وبالتالي يعود المتدربين لممارسة عملهم كما كانوا يمارسونه في السابق ،وان لم تتخفف الكفاءة فإنها لا ترتفع " .

ومن المعوقات نجد أيضا:

- عدم الاهتمام بخلق بذور الابتكار لدى العاملين .
- عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار او الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الانجاز أو خفض التكاليف.¹
- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغيير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود.²
- التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعينة التي تستوجب تدريبها.

¹ - عبد الهادي جوهري، إبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 178

² - تاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص 51.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

ومن أهم التعريفات للموارد البشرية تذكر ما يلي:

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد " بيتر درك " Peter Drucker ذلك حيث يقول: " إن أي منظمة لها موردا واحدا حقيقي هو الإنسان " .
- الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك أنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابة جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكمال أهداف المؤسسة ورسالتها¹.
- يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: منظور كلي أي مجتمعي ويعني جميع سكان الدولة المدنيين من منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا. أما المنظور الجزئي أي الضيق فيعني مجموع العاملين في المنظمة أو المؤسسة ما ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقتهم واستعداداتهم

¹ - ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في أبعاد سوسيوثقافية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015-2016، ص11.

وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية والأداء الوظيفي مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين والغير الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة¹.

- الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين².

- المورد البشري هو جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تنظم الأداء مهامهم وتنفيذهم الوظائف في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.

- المورد البشري يقدم للمنظمة مساهمات في شكل مؤهلات علمية خبرات جهد..... الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة³.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 20-21

² - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010، ص 25.

³ - قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب سايمكس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس 2014-2015، ص 13

- الموارد البشرية العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ويشير لفظ العمالة إلى القيادات ورؤساء الوحدات في كل مستويات التنظيمية ويعتبر البنية الإنسانية لأي منظمة¹.
- الموارد البشرية المحور الأساسي التي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها، بحيث يعتبر مورداً واستثماراً بالنسبة إلى المنظمة.
- وتعرف أيضاً: هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابة جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها².

المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بالموارد البشرية حول تنميتها وتطويرها، ومنها الآتي:

تنمية وتطوير الموارد البشرية بأنها عملية تزويد العاملين بالمهارات، والمعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل، وتطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم، وتطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية واستثمار منظم في تعليم الناس أفعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف³.

¹ - مغنات خطاب، تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر

أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس 2014-2015، ص 13

² - ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص 12.

³ - عبود محمد الطائي علي، الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير)، ووزارة التخطيط، المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 3، عدد 6، 2011، ص 83.

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية وأبعادها.

الفرع الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل، في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع، والخدمات بأحسن الطرق، وقلل التكاليف، والاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، وفق المعايير الكمية، والنوعية المحددة سلفاً، و تحقيق انتماء وولاء الأفراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

وتساهم أيضا تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية، والإدارية في البيئة، من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم الفردية واستخدام سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية، وتوفير للعاملين فرص عمل جديدة تتيح لهم فرص التقدم والترقي¹.

الفرع الثاني: أبعاد تنمية الموارد البشرية:²

جاءت أهمية تنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

1- البعد الثقافي: ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع، وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية، والتراث الثقافي، واللغة والأداء، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2- البعد الاقتصادي: تساهم الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في تنفيذ عدة برامج التنمية الاقتصادية، بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة

¹ - أبو زايد، بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطوره، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 10-11.

² - شلتوت، أماني، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 24-25.

إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي: يساعد التعليم في تنمية قدرات الفرد الذهنية، والفكرية، ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات .

4- البعد العلمي: يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث، والابتكار، والاختراع، والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة، وتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5- البعد الأمني: تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة، والتي تتناقض مع ارتفاع مستوى التعليم والتدريب، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى أقناع الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

المطلب الرابع: المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية وتحدياتها.

الفرع الأول: المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية

أهم هذه الأساليب أو المداخل هي:

1- تمكين العاملين: ويتضح أنه في العقد الاجتماعي القديم كانت تقدم للعاملين التعويضات الاقتصادية مقابل أن تحصل من العاملين الإنتاجية العالية، والإخلاص في العمل، أما العقد الاجتماعي الجديد فهو المشاركة الإيجابية من جانب العاملين، وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية للمستويات الدنيا (التنفيذية)، بهدف توفير قدر أكبر من الإدارة الذاتية¹.

2- إدارة الجودة الشاملة: عملت إدارة الجودة الشاملة على تقليل كلف النوعية الرديئة، لأنها الطريق الأمثل في تطوير كل فرد نحو الأفضل، فضلاً عن أن لكل فرد له قاعدة

¹ - عبود محمد الطائي علي، المرجع السابق، ص 85-86.

تركيز عامه، بحيث يصبح لأفراد بمختلف أعمالهم وقابليتهم يكونوا قادرين على الاتصال مع هدف المنظمة الكلي.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من خلال ذلك مدخل تطويري تنظيمي متكامل، يتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره، وتحسينه، وتقليل الأخطاء .

3- الإدارة الجديدة بالأهداف: ويعتمد هدفها على التقييم ابتداء من الشخصية، وانتهاء بالأداء، كما أنها تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من خلال التركيز على المهارات الفنية، وتبادل المعلومات، ومناقشة الاقتراحات، ومشاطرة المسؤولية والرقابة الذاتية .

4- الابتكار والتفكير الإبداعي: ويفسر بأنه مدخل متكامل لتوليد خيارات، أو حلول جديدة أو مختلفة للمشكلة، ويمكن قياس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة والجيدة، وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها وترجمتها بالنهاية إلى سلع وخدمات، أو طرق عمل، وبناء على ذلك يجب تهيئة مناخ ملائم ومناسب للابتكار، والتفكير الإبداعي، وإعداد العاملين عن طرق الابتكار والتفكير الإبداعي كجلسات خلق الأفكار، والعصف الذهني، وجلسات حل المشكلات.

5- الإدارة المرئية: يقصد بالإدارة المرئية هو "أسلوب أو مدخل إداري تطويري بسيط، من خلال إعطاء العاملين الحرية حسب ما يتراءى لهم من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهو تنمية وتطوير الموارد البشرية".

6- فرق العمل: انتشرت في الوقت الحاضر أساليب كثيرة لتكوين فرق العمل، إذ يزداد استخدامها في المنظمات للقيام بالإعمال باعتبارها طرق فعالة لتطوير برامج التدريب المصممة بصدور خاصة لتسهيل عمل الفرق وتنسيقها، وان الهدف الأساسي هو تعليم المتدربين في إرساء قواعد الثقة بين أعضاء فرق العمل، وتمكينهم من الأداء بكفاءة عالية، بالتالي تعتبر فرق العمل من أهم المداخل لتنمية وتطوير الموارد البشرية¹.

¹ - عبود محمد الطائي علي، المرجع السابق، ص 87-89.

الفرع الثاني: تحديات تنمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية وما يمكن أن تخلقه من قدرات تعد شديدة الضعف، وعاجزة عن بناء طفرة تنموية في الإقليم حيث يصبح من الضروري ألقاء الضوء على العوامل والتحديات التي تعوق تنمية الموارد البشرية.¹

حيث يساهم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاستغناء عن بعض الأنشطة، والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة، والأعمال الروتينية، كذلك ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى وهذا يلقي عبءاً على الدولة من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين، وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل، وارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

كما يؤدي انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي في فقدان معظم أساسيات التدريب الفعال، وإهمال أشكال هامة من تنمية القدرات، والمهارات مثل تدوير العمل، وقصور فعالية التعليم، وقصور تبني الإدارة للابتكار مما يحاول دون التكيف السريع والفاعل مع تحديات كثيرة تطرحها البيئة العالمية، بالإضافة إلى التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا، وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته.²

¹ - زيتون محيا، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، د د ن، د ب، 2010، ص22،

² - القردوح فضيل، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري، رسالة ماجستير غير منشورة - مقدمة لقسم إدارة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د ت، ص27.

المبحث الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

من المسلم به أن وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة ومتكاملة فيما بينها لذا فمن المسلم الضروري التطرق إلى مع باقي أنشطة التدريب:

المطلب الأول: علاقة التدريب مع التعيين والاختيار للموظف

تحتاج عملية التعيين الأخذ في عين الاعتبار المهارات اللازم توافرها في الشخص من القيام بمهام هذه الوظيفية بفاعلية، وسوف نبحت الأشخاص القائمون على العملية الاختيار عن دلائل على هذه المهارات، بطريقة مشابهة، لن يعتمد مدى كفاءة الأداء على الأهداف من الوظائف للأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف فحسب، ولكن يعتمد ذلك أيضا على مدى تدريبهم بشكل كامل حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف.

فوظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الأعمال المسندة إليهم¹.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية

إن السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية انه يمد البيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التدريب وكثير من نواحي الكفاية الفاعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمد على دقة التخطيط.

فهو يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف. والتدريب والتنمية يصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة.²

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 129 .

² - المرجع نفسه؟، ص 130.

فمن أهداف التخطيط: التقدير الصحيح للاحتياجات الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة والإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم فالبرامج الهادفة تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغير الاتجاهات والأساليب التي تستعمل في التدريب القائمين للأعمال السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل فيها تدريب المشرفين.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بقياس الأداء وتحسينه

يعد تحليل مناصب العمل وتقييم الأداء يساعدان على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، فتقييم الأداء يعتبر من الأسس التي يقوم عليها إعداد برامج التدريبية، وكذا تحليل مناصب العمل حيث أن تحليل مناصب العمل يؤدي إلى معرفة عناصر الأداء أي ما يحتاجه الفرد من معارف ومهارات لأداء عمله، ومن ثم فإن بناء الاحتياجات التدريبية هذه المعلومات الموضوعية كفيلا بوضع برامج التدريبية ملائمة، وبالتالي نجاح عملية التدريب أما بالنسبة لتقييم الأداء فهو يساهم بالكثير في ملاحظة أن كان الفرد على دراية تامة بمتطلبات العمل وبضرورياته ويؤدي على أكمل وجه ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء وتحسينه.

المطلب الرابع: علاقة التدريب بالتعويضات والدفع

تجدر الإشارة إلى التفرقة بين التعويضات والدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله، أما الدفع فيكون من المرتب الأساسي والحوافز والعلاوات فهو يشير إلى الأجرة النقدية الفعلي المدفوع للفرد مقابل العمل، لأن هو حافز ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، خلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم، حيث العامل يقبل على طلب التدريب من مسئول المواد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر وتطوير معارفه وكذلك رغبة منه في الترقية من مستوي إلى مستوى أعلى والتالي الأجر والعلاوة....¹.

¹ - فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 301-302.

-الجدول رقم (01): مصفوفة تأثير على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية-

| | |
|---|--|
| <p><u>التوصيف واختيار الكوادر:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - المقابلات التوظيف وإجراءات التعيين. - الترقية والتحول من وظيفة لأخرى - إنهاء الخدمة - طرق اختيار العاملين <p><u>صحة وسلامة العاملين:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - السلامة المهنية ومنع الحوادث - تخفيض ضغوط العمل. - برامج الإرشاد والتوجيه. <p><u>العلاقات الإنسانية بين العاملين والمنظمة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - علاقة العمل. - حل المشاكل - معالجة التظلمات - تخطيط التدرج الوظيفي. - المقارنات التطويرية. - التحسينات المستمرة. - خرائط الجودة - المواصفات الدولية. - إدارة وضبط الجودة. - تكوين فرق العمل. | <p><u>بناء التنظيمات التنظيمية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات - تحليل الوظائف. - منظومة معلومات الموارد البشرية - التحليل الفني والاجتماعي <p><u>تقييم إدارة الأداء:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة وتقييم الأداء بالأهداف. - تقييم أداء بالتركيز على حاجات المستهلك. <p><u>تدريب العاملين والتنمية التنظيمية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تدريب الإدارة العليا. - تدريب المشرفين. - المساواة الجماعية - تدريب الإدارة الوسطى. - العلاقات الصناعية - قياس الاتجاهات <p><u>برامج تحسين الإنتاجية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - التطور التنظيمي. <p><u>برامج تحسين الإنتاجية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - برنامج إدارة الجودة الشاملة - برنامج تطوير وتحسين الإنتاجية |
|---|--|

المصدر: فريد النجار: المرجع السابق، ص303.

الفصل الثاني

دراسة حالة بلدية المسيلة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل والذي عنوانه بدراسة حالة بلدية المسيلة والذي سنقوم فيه بإسقاط ما تم تناوله في الإطار النظري التدريب وتنمية الموارد البشرية والعلاقة بينهما، وذلك من خلال دراسة حالة بلدية المسيلة لتي كانت مجال تطبيق دراستنا، حيث سيتم التعريف بميدان الدراسة وهيكلها التنظيمي ومن ثم دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة.

المبحث الأول: التعريف ببلدية المسيلة

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء تقديم عن بلدية المسيلة من حيث الموقع الجغرافي والموقع الإداري والهيكل التنظيمي والمهام.

المطلب الأول: البطاقة التقنية للبلدية

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة

كانت بلدية المسيلة عبارة عن تجمع سكاني شبه ريفي، تمثله الأحياء القديمة الكراغلة العرقوب ثم الجعافرة وحي الكوش وكلها متواجدة على ضفتي الوادي (واد القصب)، وبعد زلزال 1965 وظهر ما يعرف باسم حي 300 مسكن وحي 500 مسكن بدأت المدينة تتوسع في الاتجاه الغربي أي إلى المنطقة الغربية للوادي ومع بداية السبعينات شهدت المدينة تطور ملحوظا، ومع مطلع الثمانينات بدأ التوسع الحضري يأخذ أشكال السكن الاجتماعي وكذا التجزئات السكنية وظهر بعض المرافق الأساسية مثل الجامعة والمركب الرياضي...إلخ، وللتوضيح أكثر سنتطرق لها من جانب الموقع الجغرافي، الموقع الإداري، المساحة و عدد السكان.

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي والإداري

1.الموقع الجغرافي:

مجال بلدية المسيلة ينتمي إلي حوض شط الحضنة في الجزء الغربي منه على ارتفاع محصور بين 400 و700م فوق سطح البحر، ومناخها متذبذب متأثر بالتيارات الهوائية الحارة الآتية من الجنوب في فصل الصيف، والتيارات الباردة الآتية من الشمال في فصل الشتاء، وعليه مناخ بلدية المسيلة حار صيفا وبارد ممطر شتاء، ومن بين أهم التضاريس التي تميز البلدية واد القصب والذي يمثل مصب سد القصب، والذي يعتبر من أهم الموارد المائية للبلدية.

2. الموقع الإداري: تقع بلدية المسيلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها:

- من الشمال: بلدية العش (ولاية برج بوعرييج)؛

- من الجنوب: بلدية أولاد ماضي، بلدية الشلال، بلدية خطوطي سد الجير؛
- من الشرق: بلدية المطارفة والسوامع؛
- من الغرب بلدية أولاد منصور.

الفرع الثالث: المساحة وعدد السكان

تتربع بلدية المسيلة على مساحة قدرها 233,25 كم² يسكنها حوالي 156.647 نسمة حسب إحصاء 2020 وتعتبر ذات كثافة سكانية عالية مقارنة بباقي بلديات الولاية حيث تصل إلي حوالي 920 ساكن/كم² وحسب تقديرات 2021 بلغ عدد السكان 214426 نسمة ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2): عدد الأحياء والبنيات والسكان ببلدية المسيلة

| السكان | البنيات | الأحياء | العدد |
|--------|---------|---------|-------|
| 214426 | 28691 | 286 | |

المصدر: مكتب الإحصاء لبلدية المسيلة- الإحصاء الأولي لسنة 2021

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

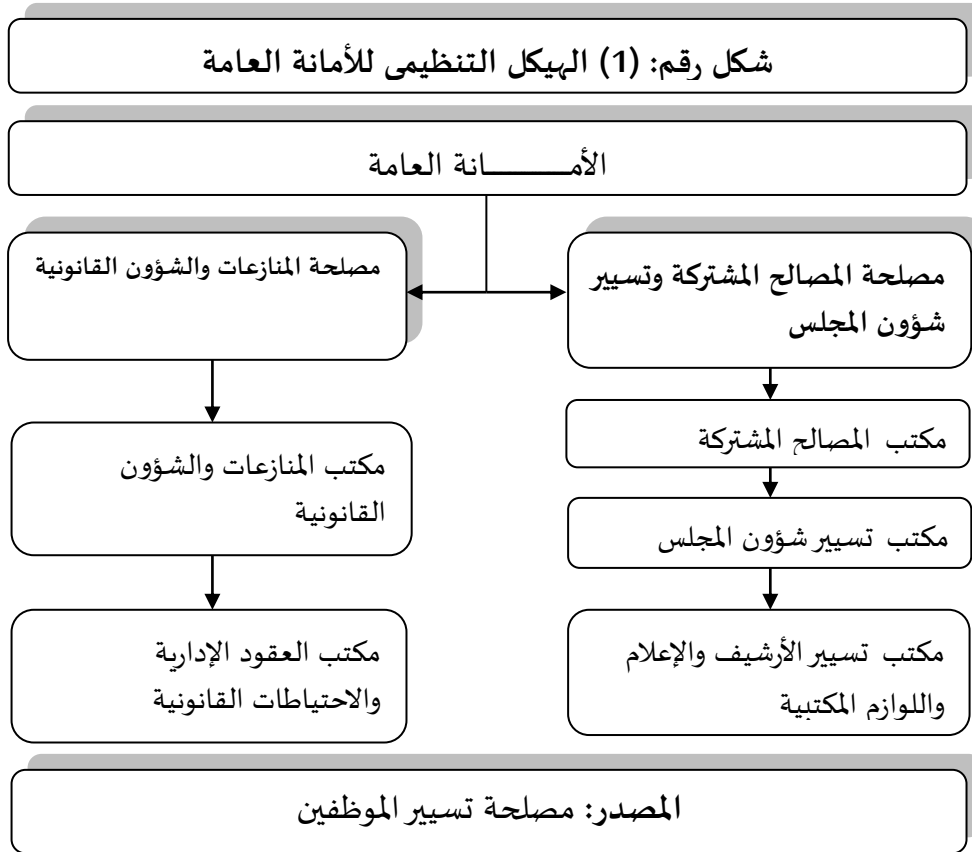
سنحاول في هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي للبلدية وكذا مصالح البلدية، ونظرا لكبر حجم الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة سنحاول التعرف عليه من خلال المديرات التابعة لها، حيث يضم الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة الأمانة العامة وأربعة مديريات وهي: مديرية الإدارة والمالية، مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية، مديرية الصيانة العامة والوسائل، مديرية الصفقات المتابعة والتعمير.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة ومديرية الإدارة والمالية

1. الهيكل التنظيمي للأمانة العامة:

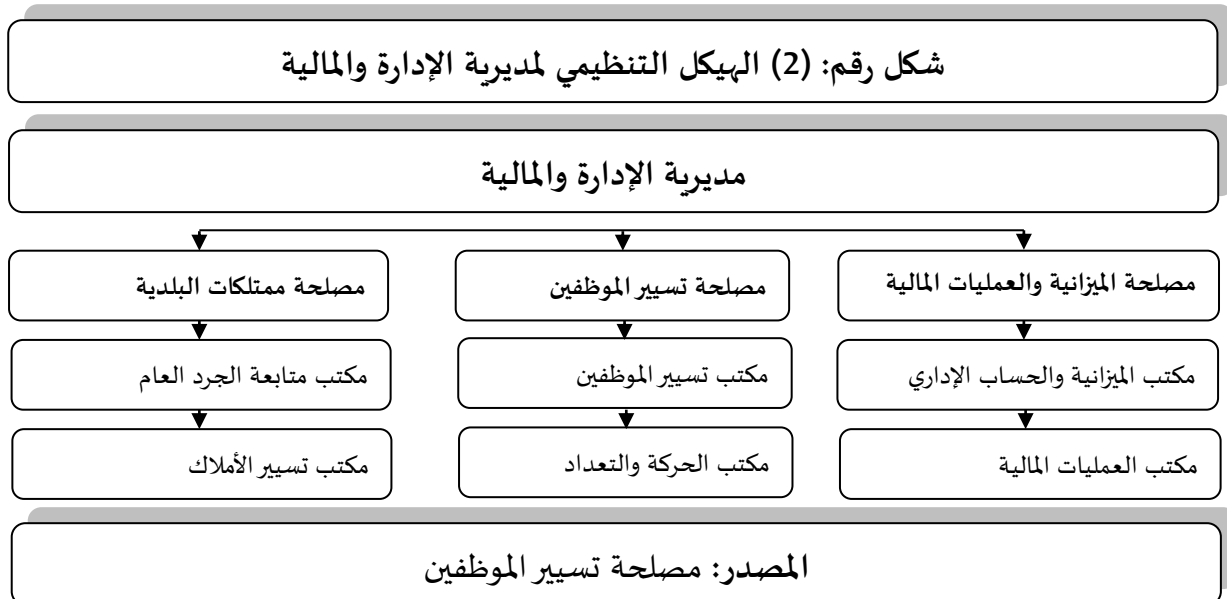
تتكون العامة لبلدية المسيلة من مصلحتين: مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة

المجلس مصلحة المنازعات والشؤون القانونية كما يوضحه الشكل (3-1)



2. الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية

تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي: مصلحة الميزانية والعمليات المالية، مصلحة تسيير الموظفين، مصلحة ممتلكات البلدية كما هو مبين في الشكل (2-3).

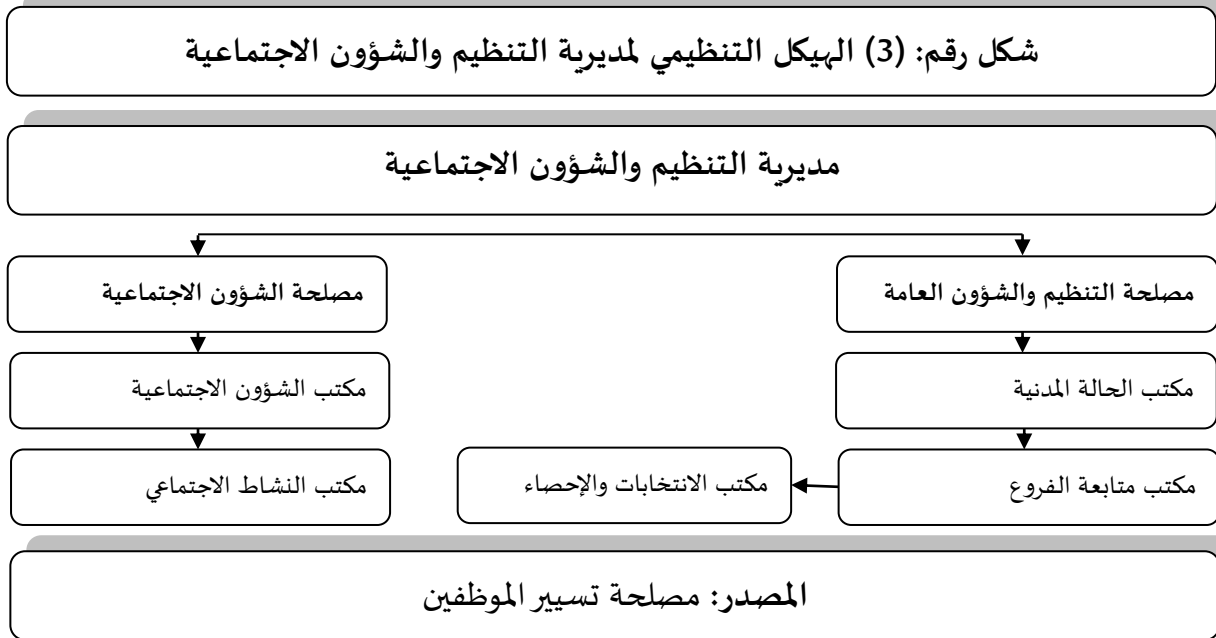


الفرع الثاني: مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية ومديرية الصيانة العامة والوسائل

1. مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

تتكون من مصلحتين: مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

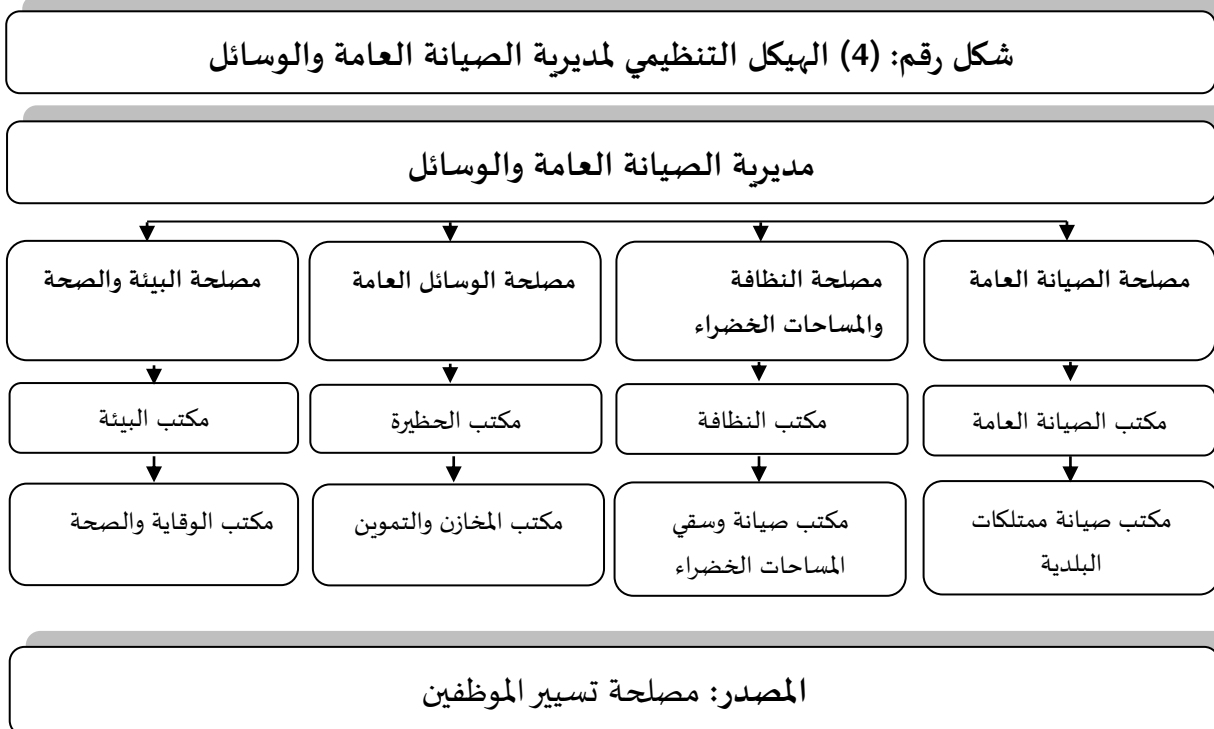
شكل رقم: (3) الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية



2. مديرية الصيانة العامة والوسائل: تتكون من أربعة مصالح: مصلحة الصيانة العامة،

مصلحة النظافة والمساحات الخضراء، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة البيئة والصحة.

شكل رقم: (4) الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة العامة والوسائل



الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصفقات والمتابعة والتعمير

تتكون من ثلاثة (3) مصالح: مصلحة الصفقات، مصلحة المتابعة، مصلحة التعمير كما هي مبينة في الشكل رقم (5)



المطلب الثالث: مهام مصالح البلدية

الفرع الأول: مهام الأمانة العامة ومديرية الإدارة والمالية

1. مهام الأمانة العامة: يتمحور الدور الرئيسي للأمانة العامة على التنشيط والتنسيق بين مجمل المصالح والمديريات الداخلية وكذا الخارجية ومهمة مصالحها تتمثل في:

1.1. مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس

تتكون من ثلاثة مكاتب وهي مكتب المصالح المشتركة، مكتب تسيير شؤون المجلس، مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية، وتتمثل مهام هذه المصلحة في:

1.1.1. مكتب المصالح المشتركة: يقوم بالمهام التالية:

- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين؛
- متابعة وإنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية؛
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

2.1.1. مكتب تسيير شؤون المجلس: يقوم بالمهام التالية:

- مسك سجل المداولات والقرارات والسهر على تسجيل كل المداولات والقرارات والتأشيريات التابعة لها؛
- إعداد وإرسال الإستدعاءات الموجهة للمجلس؛
- متابعة محاضر لجان المجلس؛
- متابعة المصادقة على القرارات والمداولات مع السلطة الوصية.

3.1.1. مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية: يقوم بالمهام التالية:

- متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية؛
- تسجيل الرخص والشهادات؛
- تسجيل المذكرات والبرقيات والتعليمات الإدارية؛
- تمويل المصالح والمكاتب بالتجهيزات واللوازم المكتبية.

2.1. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تتكون من مكتبين وهما: مكتب المنازعات والشؤون القانونية، مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية.

1.2.1. مكتب المنازعات والشؤون القانونية : يقوم بالمهام التالية :

- يطلع على كل النزاعات المتعلقة بالبلدية؛
- متابعة الأحكام القضائية؛
- الاتصال بالمحاكم ومحامي البلدية.

2.2.1. مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية: يقوم بمتابعة الاحتياطات العقارية للبلدية.

2. مهام مديرية الإدارة والمالية: تتمثل مهام مصالح مديرية الإدارة والمالية في:

1.2. مصلحة الميزانية والعمليات المالية

تتكون من مكتبين وهما: مكتب الميزانية والحساب الإداري ومكتب العمليات المالية.

1.1.2. مكتب الميزانية والحساب الإداري: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية؛
- إعداد الحساب الإداري؛
- متابعة التأشير على الميزانية من طرف السلطة الوصية؛
- متابعة إيرادات ونفقات البلدية؛
- متابعة فتح الاعتمادات المالية المسبقة.

2.1.2. مكتب العمليات المالية: ويضم ثلاث مكاتب فرعية: الأجور، التسيير، التجهيز،

ويسهر هذا المكتب على تنفيذ الميزانية بقسميها التسيير والتجهيز من خلال:

- إنجاز التكاليف ومتابعة التأشير عليها لدى مصالح الرقابة المالية؛
- إنجاز الحوالات ومتابعة تنفيذها من طرف أمين الخزينة البلدي؛
- إنجاز الملاحق الخاصة بالميزانية؛
- إنجاز بواقي الإنجاز لقسم التجهيز والاستثمار؛
- متابعة سند الطلب.

2.2. مصلحة تسيير الموظفين

تتكون من مكنتين: مكتب تسيير الموظفين، مكتب الحركة والتعداد.

1.2.2. مكتب تسيير الموظفين: يقوم بالمهام التالية:

- المشاركة في تحضير وإنجاز عمليات التوظيف؛
- إحصاء الموظفين والعمال الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد؛
- التكفل وإنجاز ملفات التقاعد وإحالتها لدى صندوق التقاعد؛
- متابعة ملف الضمان الاجتماعي وحوادث العمل وذوي حقوق المتوفى؛
- إنجاز مختلف الشهادات المتعلقة بالضمان الاجتماعي؛
- إنجاز البطاقة المهنية للعمال وإنجاز مقررات الخبرة المهنية للأعوان المتعاقدين.

2.2.2. مكتب الحركة والتعداد: يقوم بالمهام التالية:

- مسك سجل القوائم الاسمية لجميع الموظفين والعمال ومتابعته؛
- مسك سجل العطل المرضية، الغيابات، الإجازات؛
- إنجاز العطل السنوية، شهادة العمل، الترخيصات؛
- إنجاز مختلف العقوبات الإدارية.

3.2. مصلحة ممتلكات البلدية

تتكون من مكاتبين: مكتب متابعة الجرد العام، مكتب تسيير الأملاك.

1.3.2. مكتب متابعة الجرد العام: يقوم

- مسك دفاتر الجرد وتعيين بطاقات الجرد للعتاد المخصص لمصالح البلدية؛
- مسك دفتر جرد الأملاك العقارية التابعة للبلدية؛
- يقوم بجرد كل ممتلكات البلدية المنقولة والثابتة؛
- التنسيق مع أملاك الدولة من أجل تسجيل أملاك البلدية في السجل العام للأملاك الوطنية.

2.3.2. مكتب تسيير الأملاك: يقوم بالمهام التالية:

- تسيير الأملاك العقارية المنتجة وغير المنتجة للمداخل التابعة للبلدية؛
- مسك بطاقة لممتلكات البلدية؛
- متابعة إيرادات الممتلكات وإعداد عقود الإيجار؛
- التحضير للمزايدات الخاصة بالأملاك؛
- تحيين الملحق 29 الخاص بأملاك البلدية المنتجة وغير المنتجة للمداخل.

الفرع الثاني: مهام مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية ومديرية الصيانة العامة والوسائل

1. مهام مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

تتمثل مهام مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية فيما يلي:

1.1.1. مصلحة التنظيم والشؤون العامة

تتكون من أربعة (4) مكاتب وهي: مكتب التنظيم والشرطة العامة، مكتب الحالة المدنية، مكتب متابعة الفروع، مكتب الانتخابات والإحصاء، ومهام كل مكتب يمكن حصرها فيما يلي:

1.1.1.1. مكتب التنظيم والشرطة العامة: يقوم بالمهام التالية:

- المهام المتعلقة بالشرطة العامة (التصديق على مختلف الوثائق، حركة السيارات، بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر، رخص السياقة)؛
- متابعة ملفات إنشاء واستغلال المؤسسات المصنفة؛
- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

2.1.1.1. مكتب الحالة المدنية: يقوم بالمهام التالية:

- المسك الحسن والمحافضة على سجلات الحالة المدنية وإعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية،
- تسجيل عقود الزواج، تسجيل المواليد، تسجيل الوفيات.

3.1.1.1. مكتب متابعة الفروع: يقوم هذا المكتب على متابعة إحدى عشر فرع بلدي خاص بالحالة المدنية موزعة على مختلف تراب البلدية.

4.1.1.1. مكتب الانتخابات والإحصاء: يقوم بالمهام التالية:

- مسك بطاقة الناخب؛
- متابعة تطهير القوائم الانتخابية؛
- التحضير المادي للعمليات الانتخابية؛
- حفظ السجلات وضبطها؛
- متابعة كل الإحصائيات.

2.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية

تتكون من مكتبين: مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب النشاط الاجتماعي، ومهام كل مكتب تتمثل في:

1.2.1. مكتب الشؤون الاجتماعية: يقوم بالمهام التالية:

- متابعة القضايا التالية (الشغل، السكن، الفئات المحرومة، المسنين... إلخ)؛
- السهر على ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية.

2.2.1. مكتب النشاط الاجتماعي: يتولى هذا المكتب تسيير المنحة الجزافية للأرامل والمطلقات، المعاقين وعمال الشبكة الاجتماعية.

2. مديرية الصيانة العامة والوسائل:

ومهام مصالح مديرية الصيانة العامة تتمثل فيما يلي:

1.2. مصلحة الصيانة العامة:

تتكون من مكتبين: مكتب الصيانة العامة ومكتب صيانة ممتلكات البلدية.

1.1.2. مكتب الصيانة العامة: يقوم بالمهام التالية:

- يتكفل هذا المكتب بإصلاح الأعطال التي قد تحدث في الإنارة العمومية عبر محيط البلدية؛

- صيانة الطرقات؛

- تسيير ومتابعة الحراس.

2.1.2. مكتب صيانة ممتلكات البلدية: يقوم بالمهام التالية:

- تنظيف مقر البلدية والفروع التابعة لها والمدارس؛
- صيانة مقرات البلدية والفروع والمدارس والمساجد والمقابر؛
- صيانة الكهرباء على مستوى مقرات البلدية والمدارس والمساجد.

2.2. مصلحة النظافة والمساحات الخضراء

تتكون من مكتبين: مكتب النظافة ومكتب صيانة وسقي المساحات الخضراء.

1.2.2. مكتب النظافة: يقوم هذا المكتب على تنظيم وتقسيم عمال وعتاد البلدية، من أجل جمع القمامة المنزلية ووضعها على مستوى مؤسسة معالجة النفايات المنزلية.

2.2.2. مكتب صيانة وسقي المساحات الخضراء: يقوم بالمهام التالية:

- سقي المساحات الخضراء؛
- القيام بعملية التشجير، الزير، الصيانة.

3.2. مصلحة الوسائل العامة

تتكون من مكتبين: مكتب الحظيرة، مكتب المخازن والتموين.

1.3.2. مكتب الحظيرة: يقوم بالمهام التالية:

- تسير ومتابعة عتاد البلدية؛
- تصليح ميكانيك عتاد البلدية؛
- صيانة كل ما يتعلق بالنجارة العامة لمرافق البلدية؛
- صيانة كل ما يتعلق بالحدادة لمرافق البلدية.

2.3.2. مكتب المخازن والتموين: يقوم بالمهام التالية:

- تسجيل وتخزين قطاع الغيار والوقود ولوازم البناء والكهرباء العامة؛
- تموين فرق الصيانة بالمواد الأولية اللازمة.

4.2. مصلحة البيئة والصحة

تتكون من مكتبين: مكتب البيئة ومكتب الوقاية والصحة

1.4.2. مكتب البيئة: يقوم بالمهام التالية:

- السهر على مراقبة المياه الصالحة للشرب؛
- تعيين مختلف مصادر المياه؛
- التدخل الفوري في حالات تلوث المياه؛
- مكافحة يرقات الحشرات عبر مصادر تكاثرها بالوديان والقمامة.

2.4.2. مكتب الوقاية والصحة

- برمجة حملة رش لمكافحة داء اللشمانيا عبر أحياء المدينة؛
- القيام بحملة مكافحة الكلاب المتشردة؛
- مكافحة الجرذان والفئران بالفراغات الصحية بواسطة مادة سامة.

الفرع الثالث: مديرية الصفقات المتابعة والتعمير

تتكون من ثلاثة (3) مصالح: مصلحة الصفقات، مصلحة المتابعة، مصلحة التعمير، ويمكن حصر مهامها فيما يلي:

1. مصلحة الصفقات

تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب التسيير الإداري، مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشاريع، مكتب الفلاحة والتنمية الريفية.

1.1. مكتب التسيير الإداري: يقوم مكتب التسيير الإداري بتحضير دفاتر الشروط بناء على الكشف الكمي والتقييمي المقدم من طرف المهندس الذي يقوم بمعاينة المشروع.

2.1. مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشاريع: يقوم هذا المكتب بالإعلان عن الاستشارات والمناقصات، كما يقوم بفتح الأظرفة وتقييم العروض.

3.1. مكتب الفلاحة والتنمية الريفية: يقوم هذا المكتب بإعداد برنامج التلقيح وبطاقة الفلاح، وإحصائهم من حيث العناد والعدد.

2. مصلحة المتابعة

تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء، مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية، مكتب التمتير.

1.2. مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء: مهمة هذا المكتب الإطلاع على

مشاريع التهيئة العمرانية على مستوى تراب البلدية والمقرات التابعة للبلدية من حيث الصيانة والترميم وإعداد الكشوف الكمية والتقييمية لكل ما هو متعلق بالبلدية ومقراتها.

2.2. مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المشاريع الخاصة بالري والأشغال العمومية وإنجاز دراسات وحساب التكاليف للمشاريع المراد تنفيذها ومراقبة جودة المشاريع.

3.2. مكتب التمتير: يقوم هذا المكتب بعد إنجاز المشاريع بحساب الأشغال المنفذة من طرف المقاولات والقيام بحساب الفواتير.

3.3. مصلحة التعمير: تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب الدراسات العمرانية، مكتب الترخيصات للشبكات المختلفة، مكتب التصديقات.

1.3. مكتب الدراسات العمرانية: يقوم بإنجاز مخطط شغل الأرض.

2.3. مكتب الترخيصات للشبكات المختلفة: يقوم بالمهام التالية:

- إعطاء الترخيص للشاحنات بالدخول للمدينة؛
- تسليم الشهادات الإدارية لتركيب العدادات الكهربائية؛
- منح رخص شق الطريق والقيام بالأشغال على الطريق العمومي.

3.3. مكتب التصديقات: يقوم بالمهام التالية:

- تسليم رخص البناء، الهدم، التجزئة، القسمة؛
- استلام ملفات التسوية في إطار القانون 08 - 15؛
- تسليم شهادة قابلية الاستغلال؛
- تسليم شهادة التعمير؛
- تسليم رخص شق الطريق.

المبحث الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في بلدية المسيلة، إلا أننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 35 إداري عامل في هذه المؤسسة، وتم استرجاع 30 استبيان قابل للتحليل.

الفرع الثاني: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسة محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

1-تصميم الاستبيان:

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (01) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|-----------|------------|------|-------|---------|---------------|
| الدرجة | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى

أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00-1.80).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80-2.60).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60-3.40).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (3.40-4.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20-5.00).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من أربع فقرات وهي الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة. أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة، وتم تقسيمه إلى محورين، كما يوضحه الجدول رقم (02)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (04): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

| رقم المحور | العنوان | أرقام الفقرات | العدد | النسبة % |
|------------|--|---------------|-------|----------|
| 1 | مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب | 08-01 | 08 | 24.24 |
| 2 | مدى دافعية العامل في المؤسسة | 18-09 | 10 | 30.30 |
| 3 | مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 26-19 | 08 | 24.24 |
| 4 | مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة | 33-27 | 07 | 21.21 |
| المجموع | - | 33-01 | 33 | 100 |

المصدر: من إعداد ا بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب بلغ 08 فقرة بنسبة 24.24% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون مدى دافعية العامل في المؤسسة 10 فقرة بنسبة 30.30% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل 08 فقرة بنسبة 24.24% من العدد الكلي لفقرات

الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الرابع والمعنون مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة 07 فقرة بنسبة 21.21% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 23 | 76.66 |
| أنثى | 07 | 23.33 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 76.66% ذكور أما الإناث فبنسبة 23.33% أي أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| التحصيل العلمي | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة | 03 | 10 |
| من 30 إلى 40 سنة | 15 | 50 |
| من 41 سنة إلى 50 سنة | 10 | 33.33 |
| أكبر من 50 سنة | 02 | 06.66 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 10% بالنسبة للذين سنهم أقل من 30 سنة وبنسبة 50% للذين هم من 30 سنة إلى

40 سنة أما نسبة 33.33% للذين هم من 41 سنة إلى 50 سنة أما نسبة 06.66% فتعود للذين هم سنهم أكبر من 50 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي:

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي

| التحصيل العلمي | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| متوسط | 00 | 00 |
| ثانوي | 18 | 60 |
| جامعي | 12 | 40 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير التحصيل العلمي بنسبة 00% للذين مستواهم العلمي متوسط أما نسبة 60% للذين لهم مستوى علمي ثانوي أما نسبة 40% فتعود للذين لهم مستوى علمي جامعي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 3 | 10 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 8 | 26.66 |
| من 11 إلى 15 سنوات | 8 | 26.66 |
| أكبر من 16 سنوات | 11 | 36.66 |
| المجموع | 38 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير سنوات الخدمة بنسبة 10% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 26.66% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وكذلك نسبة 26.66% تعود للذين لهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة، في حين بلغت من بلغ سنوات خبرتهم 16 سنة وأكبر 36.66%.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث: دقة صياغة وصحة العبارات.

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (07) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

| عنوان المحور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--|-------------|--------------------|
| مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية | 08 | 0.791 |
| مدى دافعية العامل في المؤسسة | 10 | 0.777 |
| مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 08 | 0.848 |
| مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة | 07 | 0.866 |
| جميع فقرات الاستبيان | 33 | 0.812 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.777-0.866) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان بلغ 0.812 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات

ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 10 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

| المحور | عنوان المحور | القيمة الإحصائية Z | قيمة مستوى الدلالة SIG |
|---------|--|-----------------------|---------------------------|
| 01 | مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية | 0.763 | 0.641 |
| 02 | مدى دافعية العامل في المؤسسة | 0.612 | 0.863 |
| 03 | مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 0.554 | 0.662 |
| 04 | مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة | 0.752 | 0.754 |
| المجموع | | 0.812 | 0.618 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار (T testOne sample) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب

جدول رقم 11: يوضح تحليل فقرات المحور الأول مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب

| الرقم | العبارة | المتوسط ط الحسابي ي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------|------------------------------|----------------------|--------|-----------------------------|------------------|
| 01 | | 983,3 | 091,1 | 468,5 | 000,0 | عالية |
| 02 | | 812,3 | 002,1 | 839,5 | 008,0 | عالية |
| 03 | | 838,3 | 035,1 | 508,6 | 000,0 | عالية |
| 04 | | 971,3 | 030,1 | 028,7 | 000,0 | عالية |
| 05 | | 064,4 | 997,0 | 940,8 | 000,0 | عالية |
| 06 | | 967,3 | 016,1 | 303,8 | 000,0 | عالية |
| 07 | | 064,4 | 030,1 | 750,8 | 000,0 | عالية |
| 08 | | 809,3 | 160,1 | 406,6 | 002,0 | عالية |
| | كل فقرات المجال الأول | 919,3 | 062,1 | 452,7 | 000,0 | عالية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.919 وانحراف معياري 1.062، وبلغت القيمة T المحسوبة 7.452، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الأول والمتعلق مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة
جدول رقم 12: يوضح تحليل المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في
المؤسسة

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة |
|-------|------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|---------------|
| 09 | | 000،4 | 011،1 | 597،7 | 000، | عالية |
| 10 | | 806،3 | 166،1 | 848،6 | 001، | عالية |
| 11 | | 983،3 | 061،1 | 136،6 | 001، | عالية |
| 12 | | 819،3 | 088،1 | 145،5 | 000، | عالية |
| 13 | | 148،4 | 106،1 | 530،5 | 007، | عالية |
| 14 | | 351،4 | 059،1 | 373،5 | 004، | عالية |
| 15 | | 974،3 | 003،1 | 583،6 | 001، | عالية |
| 16 | | 809،3 | 131،1 | 493،6 | 002، | عالية |
| 17 | | 967،3 | 048،1 | 140،7 | 000، | عالية |
| 18 | | 816،3 | 091،1 | 633،5 | 003، | عالية |
| | كل فقرات المحور الثاني | 894،3 | 025،1 | 956،6 | 001، | عالية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).
نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.894 وانحراف معياري 1.025، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الثاني والمتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة.

الفرع الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل
جدول رقم 13: تحليل فقرات المحور الثالث مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة |
|------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|---------------|
| 19 | | 977,3 | 079,1 | 991.4 | 000, | عالية |
| 20 | | 748,3 | 086,1 | 373.5 | 004, | عالية |
| 21 | | 861,3 | 035,1 | 387.5 | 003, | عالية |
| 22 | | 848,3 | 027,1 | 971.4 | 006, | عالية |
| 23 | | 941,3 | 124,1 | 674.6 | 001, | عالية |
| 24 | | 780,3 | 992, | 258.5 | 003, | عالية |
| 25 | | 758,3 | 036,1 | 220.6 | 005, | عالية |
| 26 | | 903,3 | 164,1 | 317.4 | 000, | عالية |
| كل فقرات المحور الثالث | | | | | | |
| | | 879,3 | 025,1 | 956.5 | 001, | عالية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 3.879 وانحراف معياري 1.025، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الثالث والمتعلق بمدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل.

الفرع الرابع: تحليل فقرات المحور الرابع مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة
جدول رقم 14: تحليل فقرات المحور الرابع مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة |
|------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|---------------|
| 27 | | 064,4 | 062,1 | 578.5 | 000, | عالية |
| 28 | | 716,3 | 961, | 988.4 | 006, | عالية |
| 29 | | 987,3 | 989, | 579.4 | 007, | عالية |
| 30 | | 822,3 | 136,1 | 580.4 | 005, | عالية |
| 31 | | 816,3 | 207,1 | 380.5 | 004, | عالية |
| 32 | | 771,3 | 203,1 | 028.8 | 000, | عالية |
| 33 | | 803,3 | 011,1 | 971.7 | 000, | عالية |
| كل فقرات المحور الرابع | | | | | | |
| | | 874,3 | 069,1 | 956.4 | 003, | عالية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 3.874 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقرات المحور الرابع والمتعلق بمدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فرضية المحور الأول المتعلق بمدى تبني المؤسسة لعملية التدريب:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة لعملية التدريب.

الفرضية البديلة H_1 : تتبنى المؤسسة محل الدراسة لعملية التدريب

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

| البيان | T المحسوبة | T الجدولية | (sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية | |
|--------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
| | | | | H_1 | H_0 |
| نتائج المحور الأول | 452,7 | 1.671 | 000, | قبول | رفض |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن اختبار T للمحور الأول بلغ 7.452 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية التدريب.

ثانياً: اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_1 : تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

| البيان | T المحسوبة | T الجدولية | (sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية | |
|---------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
| | | | | H_0 | H_1 |
| نتائج المحور الثاني | 956,6 | 1.671 | 0.001 | رفض | قبول |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 6.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تقول أن تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_1 : تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

| نتيجة اختبار الفرضية | | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| H_1 | H_0 | | | | |
| قبول | رفض | 0.001 | 1.671 | 956,5 | نتائج المحور الثاني |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 5.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تقول أن تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: اختبار فرضية المحور الرابع المتعلق بمدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يدرك العامل دوره في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_1 : يدرك العامل دوره في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

| نتيجة اختبار الفرضية | | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| H_1 | H_0 | | | | |
| قبول | رفض | 0.001 | 1.671 | 956,4 | نتائج المحور الثاني |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16)، أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 4.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الرابع

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الرابع، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تقول أن العامل في المؤسسة محل الدراسة يدرك دوره.

الخاتمة





خاتمة:

من خلال دراستنا والتي تمحورت حول التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية حاولنا معرفة العلاقة بينهما باعتبار أن التدريب وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وذلك حفاظاً على نجاحها، فهي تسعى من خلاله إلى إكساب عمالها معارف ومهارات وكذا اتجاهات وقيم وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أساليب فعالة فيه، وهذا من أجل مواكبة التطورات العلمية السريعة والحديثة، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين ذوي مؤهلات عالية لأجل تحقيق ذلك، يعملون على تفعيل عملية التدريب من خلال تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسة وكذا المتطلبات الحديثة وهذا من أجل اكتساب الأفراد خبرات تتميز بال نوعية لرفع كفايتهم على أداء الأعمال، وهنا تبرز العلاقة بينهما.

وانطلاقاً مما سبق توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية التدريب.
 - أن تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.
 - أن تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.
 - أن العامل في المؤسسة محل الدراسة يدرك دوره.
- كما توصلنا أيضاً إلى أن أغلب الموظفين ببداية المسيلة أكدوا على أن للتدريب دور كبير في تنمية وتحسين أدائهم.



اقتراحات:

- ضرورة مراعاة تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات المتربين والمؤسسة معا.
 - ضرورة تنويع الأساليب المستخدمة من طرف المكونين في العملية التدريبية.
 - ضرورة اختيار المكان والزمان المناسبين لإجراء عملية التدريب.
 - القيام بتحليل أداء العاملين لمعرفة الاحتياجات الحقيقية للمتدربين.
 - العمل على تحفيز المتدربين لأجل الدفع بهم لتحقيق أفضل النتائج.
 - العمل على مراجعة البرامج التدريبية بين الفينة والأخرى لتدارك التطورات السريعة الحاصلة والأخطاء.
 - القيام بعملية تقييم البرنامج التدريبي لأجل الكشف نواحي القصور والضعف في عملية التدريب.
 - تثمين دور عملية التدريب.
 - معاصرة المواد التدريبية بما يتناسب مع الطروحات العالمية في هذا المجال.
 - خلق منافسات أثناء التدريب، بغية تحرير وتحريك الطاقات الكامنة.
 - استغلال الجانب التكنولوجي في عملية التدريب وعصرنة الوسائل المستخدمة.
- وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العلمية من حيث أننا تناولناها من جانب أو من زاوية معينة وتبقي الحاجة ماسة إلى المزيد من الدراسات والبحوث والأفاق المستقبلية مفتوحة في هذا المجال.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أ/ الكتب

- أبو النصر مدحت محمد، أساسيات علم ومهن الإدارة، دار السلام، ط1، القاهرة، مصر، 2007
- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008
- باغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983
- بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)
- جوهري عبد الهادي، أبو الغاز إبراهيم، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2001
- درة عبد البارى إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- رابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2003
- رضا أكرم، برنامج تدريب المدربين: دار الأندلس الجديدة، ط1، شبرا، مصر، 2009
- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية، د د ن، القاهرة، مصر، 2003
- سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، علم الكتب، عمان، الأردن، 2006.
- السيد معين أمين، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010.
- صابر محمد عبد العليم، ثعلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010
- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2006

• عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
2000

• عبد الحنفي الغفار، عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب
العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988

• عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران عمان، الأردن،
2009

• القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل، ط5، عمان، الأردن، 2009

• القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن
عمان، ط1

• كاظم خضير حمود، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة، عمان، 2010

• الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن،
2008

• ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007

• محيا زيتون، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، د د ن، د ب، 2010

• منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2011

• الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

• النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
2007

ب/الرسائل الجامعية

• أبو زايد، بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين
وسبل تطوره، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة
الإسلامية، غزة، 2008

• زيد المال حسناء، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية، دراسة مؤسسة
سونلغاز، مذكرة ماستر منشورة، أم البواقي، 2015-2016

- شلتوت، أماني، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- علاء الدين سكساف، تحسين إدارة الموارد البشرية مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، 2016-2017
- القردوح فضيل، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري، رسالة ماجستير غير منشورة - مقدمة لقسم إدارة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د ت
- قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب سايمكس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس 2014-2015
- مغنات خطاب، تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس 2014-2015
- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في أبعاد سوسيوثقافية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015-2016

ج/المجلات والدوليات

- عبود محمد الطائي علي، الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير)، ووزارة التخطيط، المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد3، عدد6، 2011

الملاحق

عبارة الامتبيان

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 | | | | | |

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| | شكر وعرفان |
| | مقدمة |
| الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية مقارنة مفاهيمية | |
| 12 | المبحث الأول: مفهوم التدريب |
| 12 | المطلب الأول: تعريف التدريب |
| 14 | المطلب الثاني: أهمية التدريب |
| 15 | المطلب الثالث: أنواع التدريب |
| 18 | المطلب الرابع: أساليب التدريب |
| 24 | المطلب الخامس: معوقات التدريب |
| 26 | المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية |
| 26 | المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية |
| 28 | المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية: |
| 29 | المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية وأبعادها. |
| 30 | المطلب الرابع: المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية وتحدياتها. |
| 33 | المبحث الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية |
| 33 | المطلب الأول: علاقة التدريب مع التعيين والاختيار للموظف |
| 33 | المطلب الثاني: علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية |
| 34 | المطلب الثالث: علاقة التدريب بقياس الأداء وتحسينه |
| 34 | المطلب الرابع: علاقة التدريب بالتعويضات والدفع |
| الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية المسيلة | |
| 38 | المبحث الأول: التعريف ببلدية المسيلة |
| 38 | المطلب الأول: البطاقة التقنية للبلدية |

| | |
|----|--|
| 39 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية |
| 42 | المطلب الثالث: مهام مصالح البلدية |
| 51 | المبحث الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة |
| 51 | المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية |
| 53 | المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة |
| 59 | خاتمة |
| 62 | قائمة المراجع |
| | فهرس المحتويات |
| | ملخص الدراسة |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 35 | مصنوفة تأثير على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية | 01 |
| 39 | عدد الأحياء والبنيات والسكان ببلدية المسيلة | 02 |
| 51 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 03 |
| 52 | محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية | 04 |
| 53 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 05 |
| 53 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 06 |
| 54 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي | 07 |
| 54 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة | 08 |
| 55 | يبين قيمة معامل crombach's Alpha | 09 |
| 56 | يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov) | 10 |
| 57 | يوضح تحليل فقرات المحور الأول مدى تبني المؤسسة لعملية التدريب | 11 |
| 58 | يوضح تحليل المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة | 12 |
| 59 | تحليل فقرات المحور الثالث مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 13 |
| 60 | تحليل فقرات المحور الرابع مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة | 14 |
| 60 | يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول | 15 |
| 61 | يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني | 16 |
| 62 | يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث | 17 |
| 62 | يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع | 18 |

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بلدية المسيلة، حيث قمنا في الفصل الأول بتناول الإطار النظري وذلك من خلال التطرق إلى ماهية مفهوم التدريب من خلال تعريفه وأهميته وأنواعه وأساليبه وأخيرا معوقات التدريب، ثم تطرقنا في المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال تعريفها وأهدافها وأخيرا المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية وتحدياتها، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية من خلال علاقته بالتدريب بكل من التعيين والاختيار للموظف ثم علاقته بتخطيط الموارد البشرية وكذا علاقته ببقاء الأداء وتحسينه وأخيرا علاقته بالتعويضات والدفع، أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة حالة حيث طبقت الدراسة على بلدية المسيلة، وذلك من خلال تحليل البيانات المالية والمعلومات المتاحة حول التدريب ودوره في تنمية المورد البشرية بالبلدية، لنخلص إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية التدريب كما أن تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تنمية الموارد البشرية، بلدية المسيلة.

Study summary:

The aim of the present study is to identify the role of training in human resources development. In chapter I, we examined the theoretical framework by identifying the concept of training, its importance, its types and methods, and finally the obstacles to training. In the second study, we discussed: What is human resources development through its definition, objectives, dimensions and finally modern entry points in human resources development and challenges In the third study, we also discussed the relationship of training to human resources development through its relationship with both recruitment and selection of the staff member and then with human resources planning as well as its relationship to performance survival, improvement and, finally, compensation and payment, The second chapter was a case study where the study was applied to the municipality of M'sila by analysing financial data and available information on training and its role in the development of the municipality's human resource, Let's conclude that the institution in question adopts the training process and that there is motivation for the worker in the institution in question. in addition to the cognitive and professional capabilities of the worker in question.

Keywords: Training, Human Resources Development, M'sila Municipality