

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية.

كلية: الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): نريمان مزهود

تحت عنوان

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبلدية
سقانة بولاية باتنة 2018/2019.

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/ توازي خالد
مشرفا ومقرا	جامعة المسيلة	د/ عبد العزيز زايدي
مناقشا	جامعة المسيلة	د/ بلعسل محمد

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني على إكمال عملي هذا والذي بفضلہ تتم
الصالحات فالشكر لله أولاً؛

كما أشكر الدكتور الفاضل عبد العزيز زايد على تفضله بالإشراف على هذا
العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة؛

كما أشكر زميلتي سامية على اعانتها لي في انجاز هذه المذكرة.

كما أشكر أستاذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد
بوضياف؛ وأخص بالذكر الأساتذة الكرام عبد الله هوادف؛ كمال شطاب
اللذان لهما الفضل والشكر الجزيل على مساعدتهما لي خلال طيلة مساري
الدراسي.



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي عملي هذا؛

إلى كل من علمني حرفاً؛

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما؛

إلى أمي الثانية خالتي وزوجها؛ إلى جدتي العزيزة أطال الله في عمرها؛

إلى زوجي الغالي؛ إلى ابنتي حبيبتي؛

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله؛

إلى كل عائلتي

إلى كل زملائي وزميلاتي بالقسم؛

أهدي عملي هذا.

مقدمة

مقدمة :

أدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى إحداث حركة نمو سريعة وخلق نوع من المنافسة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات؛ وذلك من أجل تحسين المخرجات وزيادة الإنتاج الخاص بالمؤسسة.

حيث أن النهوض بالمؤسسة يتمحور حول العنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على التطور والاستجابة لعمليات التحديث المستمرة والمتلاحقة في مختلف المجالات. وتعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم السبل في عدة مجالات من أهمها: التطوير الإداري؛ التدريب؛ تقييم الأداء وغيرها من الأمور التي ترتبط أساسا بالعاملين في المؤسسة.

يلقى التدريب اهتمام متزايدا من المنظمات والمؤسسات باعتباره الوسيلة الأفضل في تنمية الموارد البشرية؛ إضافة إلى الدور الذي تلعبه العملية التدريبية في خلق وتنمية القدرات لدى العاملين في المنظمة من جهة والحصول على ميزة تنافسية من جهة أخرى، وعليه أصبح للتدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لاستثمار الطاقات وصقل المهارات لدى العاملين.

كما أن أهمية التدريب تبرز من خلال حجم التمويل الذي يرصد للبرامج التدريبية كما أن أغلب الدراسات توصلت إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أهدافها هي التي أعطت للتدريب أهمية كبيرة وأدركت أن نجاحها مرتبط بدقة اعتمادها على البرامج التدريبية المدروسة بعلمية وموضوعية تامة.

بناء على ما سبق سنقوم من خلال هذا الموضوع؛ بدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

1. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع؛ في إبراز دور نظام التدريب في لتنمية الموارد البشرية وكذا تطوير وتحسين مهارات العنصر البشري، كما له دور محوري في تطوير المؤسسة وضمان استقرارها وديمومتها.

ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط أهمها :

- يعد التدريب من أهم المواضيع التي لقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين في معظم التخصصات العلمية وذلك بسبب ارتباطه بالعمليات الإدارية في المنظمة وكذا العاملين على وجه الخصوص.
- ازدياد الاهتمام بالعلاقة التي تربط التدريب بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على دور العملية التدريبية في تنمية العنصر البشري في المؤسسة.
- الاهتمام الواسع لموضوع التدريب من قبل المؤسسات مما جعله عملية وأسلوبا للوصول إلى استثمار امثل للموارد البشرية.

2. أسباب الدراسة :

من أهم الأسباب التي أدت إلى اختباري هذا الموضوع؛ نوجزها في ما يلي:

المبرر الذاتي :

- ميلي الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات.
- شعوري بأهمية التدريب والقيمة المهمة التي يحتويها وخاصة أنه ضرورة ملحة لتنمية الأفراد خاصة ضمن التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم الخارجي والداخلي على غرار كل المستويات عامة والمستوى الإداري خاصة.

المبرر الموضوعي :

- التعرف على المفاهيم المختلفة للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع نظرا للزخم الموجود في حل الموارد البشرية.

- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه نظرا لما له من صلة وثيقة بتخصص الإدارة المحلية .
- البحث في العلاقة ودور التدريب باعتباره نظام وعملية ووحدة أساسية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- قناعتنا الخاصة بقيمة التدريب في المؤسسات الاقتصادية على الخصوص وذلك إيماننا منا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لها.

3. أهداف الدراسة :

- انطلاق مما تم تقديمه سابقا نهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
 - إبراز دور التدريب في تحسين أداء أفراد المؤسسة.
 - الكشف عن طرق وأساليب العملية التدريبية وتأثيرها على الموارد البشرية.
 - تحليل الاحتياجات التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية.
 - تقييم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى المؤسسة.
 - تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين فعالية نظام التدريب .
 - إظهار مدى تطبيق وممارسة التدريب في المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية

4. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية التالية، وذلك عن طريق صياغتها على النحو التالي:

كيف يساهم التدريب في تحسين وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

وتتفرع هذه الإشكالية لعدة أسئلة فرعية كما يلي :

- ما المقصود بالتدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- هل للتدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟
- ما هو واقع التدريب في البلدية؟

5. فرضيات الدراسة :

في نفس السياق الفكري ومن أجل معالجة الإشكالية الخاصة بالموضوع نطرح الفرضيات التالية :

- الفرضيات الخاصة بالشق النظري:

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

- يلعب التدريب دوراً في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

- **الفرضيات الفرعية:**

- تركز البرامج التدريبية على الزيادة في المعرفة وتجديد قدرات وتحسين علاقات العمل.

- يبرز دور التدريب في زيادة الإنتاجية عن طريق الأفراد العاملين في المؤسسة.

- يتمثل دور تنمية الموارد البشرية في التخطيط لتطوير العاملين فقط.

- الفرضيات الخاصة بالشق الميداني:

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد فروق معنوية في كل من التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الوظيفة.
- يوجد فروق معنوية في كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.

حدود الدراسة :

- أ. الحدود المكانية : ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لدراسة ميدانية ببلدية سقانة ولاية باتنة والتي تتفاعل عليها مجموعة من الفاعلين القائمين على تنفيذ نصوصها وذلك من خلال الهياكل التي حددها في البلدية .
- ب. الحدود الزمانية : يتراوح مجال الدراسة بين 2018/2019 م ، باعتبار أن هذه البلدية شهدت دورات تدريبية للموارد البشرية في إطار تنمية الموارد البشرية.

6. الدراسات السابقة :

أخذ موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية مكانة مهمة في مجال دراسة الباحثين والمفكرين على غرار كل التخصصات؛ كل حسب حقل دراسته. وقد تمخض عن هذا الموضوع عدة دراسات والأبحاث ميدانية على مستوى القطاع العام والخاص، ومن بين هذه الدراسات نذكر :

دراسة تابتي سامي بعنوان " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة" رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008/2009. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة محاولة لتقييم دور تدريب البشرية الموارد داخل المؤسسة وذلك في إطار محاولة ربط نشاط التدريب بإحدى الميادين والقطاعات الهامة ألا وهي قطاع الصحة بالجزائر، وكذا توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- ضرورة استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب وذلك تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بطريقة جيدة.
- أهمية إنشاء إدارة خاصة بالتدريب مع تفادي المركزية المفرطة فمن شأن ذلك أن يرفع فعالية البرامج التدريبية.
- يجب أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للعاملين أداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمل.

أما الدراسة الثانية بوقف محمد بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة"، (مذكرة ماجستير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين .
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة .
- محاولة التعرف على مدى إسهام التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

أما الدراسة الثالثة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقييم في ضوء متغير نوعية التكوين: دراسة ميدانية لجامعة سطيف"، (رسالة ماجستير منشورة) من إعداد الويزة طشوعة لجامعة فرحات عباس سطيف. من أهداف هذه الدراسة:

- وضع إستراتيجية لحصر أهم الكفاءات والمهارات العملية والنظرية التي يفتقدها أستاذ التعليم العالي، من أجل القيام بعملية تقييم موضوعية وناجعة وذلك برصد هذه الكفاءات وتصنيفها في شكل احتياجات تدريبية.
- تصميم برنامج تدريبي مبني على الاحتياجات التي سترصد على مستوى هذه الدراسة ، واقتراحه في شكل دورة تدريبية لأساتذة التعليم العالي هدف رفع كفاءتهم

والاطلاع على المعارف والمعطيات النظرية التي لا غنى لهم عنها في عملهم وذلك لتحقيق نجاعة أكبر ونوعية أحسن في عملية التقويم وبالتالي قياس متغير نوعية الخريج بشكل أكثر موضوعية ومصداقية.

مقال الدكتور فوزية شرقي بعنوان "نظام التدريب الإداري كأداة لتسيير الموارد البشرية"، مجلة فكر ومجتمع عدد رقم 26، الجزائر، 2015. تسعى الباحثة في هذا المقال إلى التعرف على العلاقة بين نظام التدريب وأنظمة تثمين وتسيير الموارد البشرية.

7. مناهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد يف الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعرب عنها كفيها وكميا، ومن أسسه: إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات، مقابل ملاحظة، استبيان كما أنه يصنف الأشياء أو الواقع الظواهر حمل الدراسة على أساس معيار مميز حيث يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في الجمع بني الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

منهج دراسة الحالة: لجعل دراستنا مرتبطة أكثر بالواقع مت ر بط هذه الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية و تمثلت في بلدية سقانة ومن استعمال منهج دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق يف دراسة معينة للوصول إلى تعميمات عن طريق دراسة نموذج مختار، و لذلك كان لابد من الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة حمل الدراسة، و في اطار تقديم المنهج ، نذكر الأداة المستعملة في جمع البيانات حول حالة الدراسة و المتمثلة في:

الاستبانة: تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال استبانة كوسيلة حث للكشف عن رأي العاملين حول فعالية عملية التدريب، حيث تضمنت هذه الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

8. تقسيم الدراسة:

قصد الإمام بحوثيات ومتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى "الإطار المفاهيمي لمتغيري التدريب وتنمية الموارد البشرية"، والذي يحتوي على مبحثين: ويتضمن المبحث الأول : ماهية التدريب تم تناول فيه مفهوم التدريب وأهميته، مبادئ التدريب وانواعه، أساليب واحتياجات التدريب أما المبحث الثاني فكان بعنوان "مفهوم ادارة و تنمية الموارد البشرية" الذي تم التطرق فيه إلى مفهوم الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية مع ابراز العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية .

أما **الفصل الثاني** تم تناول "علاقة التدريب بالموارد البشرية" تم تناول فيه مبحثين أساسيين هما "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"، تم إدراج مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب، ثم المبحث الثاني بعنوان علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية حيث تم التطرق فيه إلى علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية.

أما **الفصل الثالث** كان بعنوان الدراسة الميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة، تم التطرق في هذا الفصل إلى الهيئة المسيرة لبلدية سقانة وعرض اجراءات الدراسة الميدانية ثم تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات. وسنختم الدراسة بنتائج حول موضوع الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت .
- عدم الجدية في الرد على الاستبيان من قبل بعض الموظفين .
- تدهور حالتي الصحية مؤخراً.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد
البشرية.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

تمهيد :

للتدريب أهمية بالغة من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية الموارد البشرية و تطوير مهاراتهم حيث أنه يعتبر هو الأداة التي تؤدي الى التنمية الإدارية و أن التدريب هو الأساس أثناء العمل اذ انه يحقق تنمية العاملين بشكل يضمن لهم القيام بمهامهم و واجباتهم بالشكل الجيد و الصحيح و التدريب يزود العاملين بمعارف جديدة ومعلومات متنوعة حيث يحسن من قدراتهم ونجاحهم في أعمالهم وكفاءة انتاجهم لهذا سوف نتطرق لذلك من خلال هذا الفصل الذي يتضمن بحثين حيث يحتوي المبحث الأول على ماهية التدريب، والمبحث الثاني مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية .

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر لهذا سوف نحاول في المبحث الوصول الى تحديد مفهوم التدريب مع ابراز أهمية وأهداف ومبادئ التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية .

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.

أولاً: 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 محدد.²

من خلال التعريفين يمكن القول بأن التدريب منظومة إدارية مستمرة تمكن الفرد وتزوده باكتساب خبرات ومهارات جديدة تجعله يؤدي عمله بطريقة صحيحة وسليمة.

ويعرف أيضاً بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي

تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها.³

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان ، ط1، ص166.

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، ص23.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

كما يعد التدريب من الوسائل الكفيلة لتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات اذ 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 الإنسانية.¹

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. عرفت موسوعة wikipedia بأنه اكتساب المعارف والمهارات والكفاءات كنتيجة لعملية تعليمية متخصصة أو مهارات عملية والمعرفة التي تتصل بمجالات ذات فائدة محددة.²

التدريب 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 اليها.³

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 المستقبلية.⁴ 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 أخرى.¹

¹خضير كاظم حمود، المرجع سابق ص 126.

²الموسوعة الحرة.

³ رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، ص19.

⁴ علاء الدين سكساف ، تحسين ادارة الموارد البشرية ،مذكرة ماستر منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، بسكرة ، 2016-2017 ، ص03.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

من خلال التعريفين يمكن القول أن 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 المنشأة.²

من خلال طرح التعريفات السابقة نخلص إلى تعريف إجرائي للتدريب "يعتبر 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."

ثانياً: أهمية التدريب:

يحدد التدريب للعاملين أهمية بالغة تتمثل في:

التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.³

¹ زيد المال حسناء ، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية ، دراسة مؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماستر منشورة ، ام البواقي ، 2015-2016 ، ص18.

² محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص08.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية ، دار مجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007، ص189.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

2- مساعدة العاملين في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما¹.

3- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

4- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الافراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

5- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالم².

6- رفع روح المعنوية نتيجة احترام الفرد لمستواه في العمل والخبرات الواسعة التي اكتسبها

7- التدريب ينمي المهارات المرتبطة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، في ظل الثقافة التنظيمية السائدة تبعا لنمط القيادة السائد بين المديرين فكلما كان هو النمط المشارك زادت الأنشطة التدريبية وانتشار القيم المتعلقة بالتعلم المدعمة للابتكارات ومنح الحوافز على أساس المهارات ويزيد من فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء الموارد البشرية³.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص188.

² نجم العزاوي، تدريب الاداري، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص14-15.

³ سهام بلقمري، دور ادارة الموارد البشرية في جودة خدمة المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمركز رعاية الأمومة و الطفولة، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2016-2017، ص209-210.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

8- العمل على تكامل واتساق كل من اهداف الفرد والتنظيم حيث يستشعر الفرد الاندماج استغراق مع جماعة العمل، والتوحد مع اهداف يسعى الى إنجازها مما يعود عليه بالرضى الشخصي والمهني.

9- تكوين الاتجاهات اذ انه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة وتكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي اتجاهها.¹

10-تحسين أداء الموارد البشرية حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية الى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي او نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

11-تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم اذ ان استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها ان تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج العمل فاكتساب مثل هذه المهارات يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل وبهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له ويزيد من الرصيد المالي والثقافي له.²

تتلخص أهمية التدريب في التطوير الذاتي للعاملين وزيادة الدافعية والتغيير والتجديد في نمط القيادة.

ثالثا: أهداف التدريب:

للتدريب ضرورة هامة تتركز في

1-الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

¹-نجم العزاوي،المرجع السابق الذكر، ص15.

²-شيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية الاستشفائية ، دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية للامومة و الطفل بمستغانم،مذكرة ماستر منشورة ، علوم التسيير ، 2016-2017،ص17-18.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

2-الاقتصاد في النفقات، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3-التقليل في دوران العمل: إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.

4-الرفع من معنويات العاملين: حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد ان المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد اخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالكلل والملل.

5-مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

6-تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات.¹

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وانواعه:

أولاً: مبادئ التدريب:

حتى تحقق النشاطات التدريبية الأهداف المتوقعة لابد لها من مراعاة المبادئ الأساسية في عملية التدريب.

1-الفروق الفردية: اي لابد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع لكثير من الآخرين. كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة من غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم،

¹ -نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2015، ص86.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

وخبرتهم، وميولهم الشخصية. ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة. ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف.

كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللزمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.

3- الدافعية: إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم. إن عناية خاصة يجب أن تعطى لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع وحفز تلاميذ المدارس.

بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجر أو رواتب أفضل، يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم. ولذلك فإن اعتراف المسؤولين بإنجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيدا مدافعا.

ولكن بالنسبة لبعض الأفراد، فإن الاختبارات والامتحانات الشفوية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة، كما هو الحال بالنسبة للتلاميذ، للكشف عن امكاناتهم وانجازاتهم في مساق معين أو في دورة تدريبية، كما قد يتم منح المتدربين شهادات بعد اكمالهم بنجاح الدورة التدريبية، مما يعتبر دافعا وحافزا لهم للإقبال على التدريب والمشاركة فيه.

4- المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن ان تؤدي الى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب. ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

التي تعرض عليهم وبشكل عام، يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين.

5-اختيار المتدربين: على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب الذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب.

6-اختيار المدربين: إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المتدربين على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا ان اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة، لأنهم يمكن ان يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعا

7-تدريب المدربين: من الضروري القيام بتدريب أولئك الافراد الذين سيصبحون مدربين، ولاشك ان كثيرا من البرامج التدريبية قد فشلت بسبب الاعتقاد بان أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن ان يقوم بتعليمه او تدريبيه،الا ان ذلك ليس دائما صحيحا، فمثلا قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز ، ولا كنه لا يستطيع تدريب غيره على الاعمال الميكانيكية ،فإذا اردنا ان يصبح هذا الشخص مدربا لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيدا ليصبح بالتالي مدربا ناجحا.

8-أساليب التدريب: إن أساليب التدريب يجب ان تكون مناسبة لنوع الذي سيقدم .ان أسلوب المحاضرة يمكن ان يكون ممتازا في تعليم او تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات ،لكنها ستكون غير فعالة في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيهم ان أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار ، وتقديم المشاريع، والتطبيقات العلمية، يمكن استخدامها في الوقت المناسب وسيكون لها مكان في التدريب.

9- مبادئ التعليم ان كثيرا من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع ومن هذه المبادئ التي

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

يجب اخذها في الاعتبار مثلا أهمية الانتباه اثناء التدريب ومنع الإلتهاء بأي شيء كذلك فان التدريب يجب ان يخطط له ليبدأ من السهل الى الصعب.¹

ثانيا: أنواع التدريب:

تلجأ أي منظمة الى الاعتماد على عدة أنواع من التدريب حسب نمطه ومجالاته حيث نجد عدة أنواع يمكن حصرها في:

- 1-تدريب أساسي:** وهي المرحلة الأولى لاكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء ويرتبط بتنمية المحددات الأساسية اللازمة لأداء هذا العمل او المهنة
- 2-تدريب إضافي:** هو جانب التدريب المهني الذي يلي التدريب الأساسي في نطاق برنامج التدريب بهدف الحصول على مؤهلات معترف بها.
- 3-تدريب مهني:** هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى اكتساب فئة العمال الماهرة المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف اعدادهم او رفع مستواهم، وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال تنظيم التلمذة الصناعية والتدريب الأساسي والتدريب السريع ورفع مستوى المهارة .

والكثير من الكتاب أعطت تقسيمات مختلفة لعدة أنواع التدريب نذكر منها مايلي:

أ-التدريب داخل المنظمة: يقوم بهذا التدريب عادة أحد المشرفين او المسؤولين لفائدة العاملين بالمنظمة من خلال تصميم برامج تدريبية داخل بيئة العمل ومناسبة لها وليس في مركز تدريبي أو أي مؤسسة أخرى حيث يتولى هذا المشرف أو المدرب توجيه المتدربين وتقويم أخطائهم والإجابة عن تساؤلاتهم المتعلقة بالوظائف التي يؤديها ضمن ظروف العمل العادية حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وتطوير منظماتهم.

وقد تلجأ المنظمة الى هذا النوع من التدريب في حالة تطور وتغير أسلوب أداء الاعمال وإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل أو لعدم توفر العدد الكافي من اليد العاملة

¹ - بن يمينة السعيد ،تنمية الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية ،2015،ص234-235.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

المدرية والمؤهلة لأداء هذه الكفاءة فتلجأ المؤسسة الى تدريب آخرين أو لحاجة المنظمة للرفع من مستوى الأداء والجودة لأسباب تنافسية.

ب. **التدريب خارج المنظمة:** فقد يحتاج التدريب الى بعض الاعمال التي تستدعي الخروج بالمتدرب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل، بالاستعانة بمراكز تدريب متخصصة في كل مهارة وعلى المستوى المطلوب. وفي هذا النوع من التدريب يقوم القائمون على العملية التدريبية بتوفير ظروف عمل مماثلة لظروف العمل العادية وتكون عادة ضمن مراكز التدريب المجهزة أو مدارس متخصصة يلتحق بها المتدربون من العاملين وقد يلتقون فيها بمتدربين غيرهم من المنظمات الأخرى وفي هذا النوع من التدريب ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق بدورة أو برنامج تدريبي بهدف عدم تعطيل الإنتاج ورغم أهمية هذا التدريب في صقل مهارات المتدربين واكتسابهم مهارات وفتيات ومعارف جديدة إلا أنه يؤخذ عليه عدم قدرة المنظمات على متابعة مديريها ومراقبتهم خارجها عند التحاقهم بهذه المراكز و لا يمكنها معرفة أو قياس العائد إلا بعد مدة من التحاق المتدربين بمناصبهم.

وهناك من يصنف أهداف التدريب حسب أهدافه إلى:

أ-تدريب لتنمية المعلومات والمعارف:يهدف هذا التدريب:

1. **التدريب لتنمية المعارف والمعلومات:** يهدف هذا التدريب الى زيادة وتحسين معلومات الفرد ومعارفه عن مجال عمله واساليبه واحاطته بكل ما يستجد فيه ودعم معلوماته الحالية.

2. **تدريب لتنمية المهارات:** من خلال تزويد العاملين المتدربين بمهارات جديدة سواء فنية او فكرية تسهل عليهم أداء أعمالهم وترفع من كفاءتهم وتزيد ثقتهم في أنفسهم على قدرتهم على انجاز مهامهم على الوجه الأمثل مما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
أما حسب المعيار التطبيقي:يمكن ان ينقسم التدريب الى ثلاثة انواع:

أ-**التدريب النظري:**يقوم فيه المدربون بشرح أساليب العمل ومستجداته وتقنياته من خلال وسائل نظرية كالمحاضرات والندوات والأيام الدراسية بطريقة تراعى مستوى المتدربين.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

ب- **التدريب العملي:** فيه يطبق المتدربون ما تعلموه من معارف ومهارات وسلوكيات في الواقع العملي ويقوم مدربهم (المشرف أو المدير) بتوجيههم وتصحيح أخطائهم دون ان ينهرهم او يؤنبهم فالخطأ أيضا وسيلة أخرى لتعلم الصواب.

ج- **التدريب الميداني:** أي ان المتدرب هنا يطبق ما تعلمه نظريا في بيئة عمل فعلية،ومن خلال ذلك يصحح معارفه ومفاهيمه المتعلقة بطبيعة العمل الذي يقوم به وابعاده واساليبه وهو أفضل أنواع التدريب التطبيقي لان المتدرب يكون في تماس مباشر مع الزملاء والمشرفين وإشكالات العمل وخبراته.

أما التدريب حسب الوظائف:

أ- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص ويهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ب- **التدريب الإداري:** يقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل الاعمال الكتابية والشؤون المالية واعمال السجلات وتمثل هذه الاعمال جانبا هاما من الاعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشئة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج- **التدريب الإداري والقيادي:** وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية،ونجد ان الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى وذلك بفرض معرفة فنون المهنة.

أما حسب زمان وقت التدريب ينقسم الى:

1. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** وهو تدريب العاملين قبل مباشرة مسؤولياتهم في المنظمات وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف أسلوب العمل والمنظمة ولوائحها وأهدافها وتحديد لعلاقتهم مع الآخرين ومسؤوليات أدوارهم وعلاقة منظماتهم بالمنظمات الأخرى بالمجتمع.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

التدريب يعد الخدمة (في المراحل المتقدمة مع العمل) يعمل هذا التدريب على توفير كافة المعارف والمهارات والخبرات التي يحتاجها العاملون لممارسة مهامهم وقد يكون من أجل الترقية أو النقل لوظيفة أخرى أو من أجل التنشيط أو الإنعاش.¹

المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية.

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد مراحل الاحتياجات التدريبية في:

1-تحديد أو مواجهة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها:

يجب أن تقوم عملية التدريب على فهم واضح لما تسعى المنظمة لتحقيقه، حتى يتضح للمدربين والمتدربين الهدف النهائي المنشود من النشاطات التدريبية. ففي حالة كان الحديث عن معهد الإدارة العامة، كجهاز مركزي مسئول عن تدريب الموظفين، وتطوير معارفهم ومهاراتهم، فيجب أن يفهم من ذلك أن الهدف الرئيسي في النهاية هو تحسين الخدمات.

2-تحديد المهام الرئيسية:

التي يتم من خلالها ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج عمل: فالأهداف طموحات عامة تحدد الصورة النهائية المطلوب الوصول إليها، ولكن تلك الأهداف تحتاج لآلية أو البرامج التي تحققها، وهو ما يجب على إدارات التدريب أن تحددته بشكل تفصيلي.

3-تحديد الأنماط السلوكية الواجب اتباعها للقيام بتلك المهام:

فالبرامج والمهام تحتاج إلى إتباع سلوكيات معينة، ومن الأمثلة على مثل تلك الأنماط تحسين العلاقات السائدة بين العاملين، وزيادة مستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، من خلال تبادل الآراء حول الأبعاد الفنية والاجتماعية في كل وحدة إدارية.

¹ -سهام بلقمرى، المرجع السابق ، ص220.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

4- التعرف على نواحي الضعف أو القصور التي تعيق القيام بالأعمال المطلوبة أو تطبيق الأنماط السلوكية المحددة:

طالما أن التدريب يهدف إلى تحسين وتطوير الواقع إلى الأحسن، فمن الضروري التعرف على المجالات التي تحتاج إلى التركيز؛ ورغم أن هناك مؤشرات تظهر الحاجة للتدريب كما أسلفنا، إلا أن هناك أساليب عدة للتعرف المباشر على النواحي التي تحتاج إلى تحسين وتطوير منها:

➤ الدراسة الشاملة للعمل والطرق المتبعة فيه ومستويات أداء العاملين.

➤ رغبة بعض العاملين بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية لمعالجة قضايا

يحددونها بأنفسهم¹.

ثالثا: أساليب التدريب :

يقوم المدرب خلال ادارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الازهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد:

1-**التدريب العملي:** حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بادائه، ويلاحظ ان هذا الأسلوب مناسب ام لا.

2-**تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتدربين مثلا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها.

3-**دراسة الحالات:** تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التي يبذلونها، وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتدربين مع تلك التي قامت المؤسسة بالوصول اليها.

¹-محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق الذكر ، ص170.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

- 4-الوقائع الحرجة: تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التدريبي بالواقع والممارسة، كما يجب على المكون ان يختار الوقت المناسب اثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض احدى الوقائع الحرجة.
- 5-المباريات الإدارية: ان محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تتناسب ظروف إحدى الشركات.
- 6-المناقشة الجماعية: هذا الأسلوب يساعد افراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.
- 7-تكوين الحساسية: تهدف هذه الوسيلة الى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، ويؤدي تكوين الحساسية الى التقارب بين الافراد وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.
- 8-نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر هذا التدريب بتعويض الدارسين لصورة نموذجية لاداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع.
- 9-العصف الذهني: يعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على ان يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، مما يشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم لتدريب.
- 10-المدرربون: الصفات التي يفضل توفرها في المدرب الناجح هي:
 - المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث او الدراسة.
 - القدرة على الاستماع للدارسين.
 - القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود افعالهم تجاه المادة المقدمة اليهم.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

-القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.¹

لمبحث الثاني: مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية:

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى تعريف إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميتها والهدف منها .

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية :

أولاً: تعريف الموارد البشرية:

عرفت الموارد البشرية بأنها القوى العاملة التي تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الاعمال داخل المشروع، وعرفت بأنها جمهور المستهلكين ممن يتعاملون مع المشروع ويحصلون على سلعة أو خدمة مقابل عائد مادي.²

يعرف بيتر دراكر أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذ تم ادارتها بشكل جيد، وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت ادارتها.³

ثانياً: تعريف ادارة الموارد البشرية :

تعرف أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءاتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها.⁴

¹-طبيبي فاطمة الزهراء،طبوش مريم ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ،دراسة حالة *ba tici* للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة الجبلاي بوعمامة ، خميس مليانة ، 2016-2017،ص13-14.

²-عادل محمد محمد حسن ،القياس و الإفصاح و دورهما في محاسبة تكاليف الموارد البشرية في القطاع المصرفي ،دار الجزائرية للنشر و التوزيع ،ط1، 2015،ص61.

³-نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ،دار الامة للطباعة ،ط1، 2011،ص15.

⁴-حمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية، المجموعة الفوجية للتدريب، مصر، ص43.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل نظام لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.¹

كما أنها تعرف بأنها الإدارة التي تؤدي الوظائف الإدارية الخاصة بالحصول على الافراد وتنميتهم.²

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- الجانب المادي :يشمل النظم ،اللوائح والقوانين ،مجموعة الوظائف والمفاهيم العلمية.
 - 2-المساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة :وتتمثل بالاتي
 - تحقيق التناسق بين اهداف المنظمة و الافراد.
 - تأمين احتياجات المنظمة من القوى العاملة .
 - رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمنظمة، بالإضافة الى توكي العدالة والمساواة في إدارة الموارد البشرية.
 - المساهمة في تخطيط الموارد البشرية وصياغة لوائح وقوانين وأنظمة العمل وتنفيذها وتعديلها حسب متطلبات وظروف العمل .³
- رابعا: خصائص الموارد البشرية:

يجب النظر إلى خصائص الموارد البشرية كون الانسان العامل مخلوق معنوي واجتماعي، ان هذا يدعونا الى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ومن بين هذه الخصائص نذكر:

• النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وقيدوها الى الو م تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الامريكية دهشوا عندما وجدوا أن

¹-مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ،دار الشروق ،الاردن ، ط1، 2011، ص12.

²-هاشم حمدي رضا ، الادارة بالاهداف ، دار الزاوية ، عمان ، 2014 ، ص251.

³-عادل محمد محمد حسن ، مرجع سابق ، ص72-73.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الامريكية سواء العسكرية والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثير عنها في أوروبا ومن ثم ادركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ولكن وراء كل الصور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الانسان العامل ومن ثم استنتجوا اشعار عام لا يزال ساريا الى اليوم هو ان الإنتاجية سلوك أي ان النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الانسان وليست بفعل أدوات العمل.

• التحفيز بالترغيب:

ان التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وان هذه المجتمعات حققت نتائج اعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن ان يخلق الحافز للعمل فذلك لا بد ان نستبدله بدوافع إيجابية ويمثل الوصول الى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

• قدرة الانسان على التحكم والسيطرة:

ان المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها ان تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل؟، وكم؟، ومتى؟، وأين تعمل؟، وكذا فهي تساهم مساهمة كبيرة وايجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الانسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها ونأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد عن نظام يلعب الانسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي امل وجوده هذا ناهيك عن الاعمال والواجبات التي تحتاج الى تصورات وتخيلات الانسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

• الميول الاجتماعي للانسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو اخر من اشكال الجماعة بل يسعى عمدا الى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك تتبادل التشاور بينه وبين افراد جماعته ولذلك يجب ان ينسق ويوافق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

• تطور الانسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطوره ليست عملية من خارجه تصنع له ولكنها شيء داخلي اسمه النمو لأنه النمو يبدأ من الداخل والذات، وان خصائص التفوق اقوى دائما وأكثر داوما اذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لابد أن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

• طاقة الانسان على احداث التغيير:

ان الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما الى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيء الانسان نفسيا لقبول التغيير ومن هذه الشروط ان يبدا له التغيير منطقيا ورشيدا أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.¹

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات السياسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.² كما عرفها ماهر عليش بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ويقصد بها رفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم وذلك عن طريق تدريب ملائم لطبيعة العمل المطلوب انتاجه.³

¹- هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر منشورة، جامعة

الاخوة منتوري قسنطينة ، 2015-2016 ، ص68.

²-زيد المال حسناء، المرجع السابق الذكر ، ص61.

³-عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل ، الاردن ، ط3 ، 2015 ، ص441.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

نرى من خلال التعريفين لمفهوم تنمية الموارد البشرية ركزوا على عملية التدريب حيث يروا بأن التدريب هو أثر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلة وانتقال التكنولوجيا. تعد عملية التنمية جزءا من استراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.

ثانيا: أسباب تطوير تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الآليات والطرق التي يمكن اعتمادها لتنمية الموارد البشرية منها:
1-أنظمة التعليم المتعددة في اعداد قوة العمل: يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الافراد وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعلم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب ان تتضمن الأنظمة التعليمية الابعاد التالية:

1-توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الامية.

2-تنمية قدرات الافراد على التفكير والابداع.

3-استخدام التكنولوجيا التعليمية.

• تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الافراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف اليها وهي:

➤ العناية الإنسانية.

➤ تقدير المهارات.

➤ رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

• تطوير اليات الاختيار التعيين:

ان عملية اختيار الافراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لان البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

العناصر الأخرى ففاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم .

فالفروق الفردية بين الافراد ليست فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية هذا ما يفسر فشل الافراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم الى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار الا ان الخطأ في التقييم والفشل في اختيار انسب العمال مما يؤدي الى انعكاسات خطيرة ومكلفة اذ ان العامل الجديد يحتاج الى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة إضافة الى ذلك كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة.

• تطوير اليات التكوين:

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الافراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة ان تأخذ بالاعتبار والتكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الافراد في تحقيق الكفاءة والفعالية وتؤثر عملية التكوين التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول الى الهدف، ويقوم بذلك الافراد العاملين ممن يجب ان يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الافراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الافراد العاملين ويكون تأثيرها على أفكار الافراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم.

• تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتنظيمات من اهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وانتاجية الفرد العامل لذا على التنظيمات ان تعمل على تطوير هذه السياسات

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد والعاملين ومحاولة الوصول الى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها الى الخارج.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من اهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة بل تعتبر هذه السياسات الدوافع والحوافز للعمل ومبدا للعدالة والمساواة.

بناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ان تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الهادفة الى تحفيز الافراد ودفعهم للعمل .
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

توجد مجموعة من العوامل والتغيرات التي تأثر في تنمية الموارد البشرية نذكر منها
1. العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من اهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والإعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة يعكس كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد: -تضخم خريجي الجامعات عن الحاجات في بعض التخصصات المطلوبة.

كما أن قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها مؤسسة التدريب الحكومية ومؤسسات الاعمال.

2. العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة القيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهنا الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والافراد كذلك هذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية.

3. العوامل السياسية والقانونية: ان النظام السياسي للدولة وما يقرض من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة واجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والامن

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

الوظيفي إضافة الى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

4. **العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على المنظمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الامر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم اما اذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع.

5. **تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:**يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقييم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها(دور كايم) اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.

6. **تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية.**

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

- إفقار الدول النامية الى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتعبير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

➤ العولمة واثرها على تنمية الموارد البشرية: يعني اصطلاح العولمة في مجال الاعمال عدم وجود حوافز إقليمية او دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى انحاء العالم المختلفة ويزيد من حد المنافسة من ناحية أخرى واذا لم تستطيع المؤسسات بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة ان تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع ان تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الاعمال لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية.¹

¹-طبيب عيسى ،كديدة ايمان ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، جامعة قاصد مراح بورقلة ، 2011-2012،

الفصل الأول:..... الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

لقد زادت أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات نتيجة لما يحدثه من تغيير تكنولوجي وسرعة تطوير المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية فالمورد البشري عنصر من عناصر الإنتاج فيعتبر عامل إيجابي اذا احسن الاستغلال. كما أن التدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلالها.

الفصل الثاني:

علاقة التدريب بتمية

الموارد البشرية

الفصل الثاني:.....علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر التدريب وتنمية الموارد البشرية من بين أهم المؤشرات التي من خلالها تقوم الإدارات بتحديد كفاءة العنصر البشري مما يؤدي بالضرورة إلى إقامة برامج تدريبية من أجل تحقيق تنمية للعنصر البشري في الإدارة.

وعليه سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة علاقة تنمية الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء ومدى ارتباطه بالتدريب، ثم تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بعملية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني : علاقة التدريب بوظائف تنمية للموارد البشرية.

المبحث الأول : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء:

أولاً : تعريف تقييم الأداء.

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً

لمفهوم تقييم الأداء حيث ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية¹.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني تقييم الأداء على أنه: " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية."²

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: " محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمان أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها في المستقبل³ ."

كما يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أنه: " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم."⁴

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 ، ص11

² Marie Tresanini, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

³ موسى اللوزي، إجراءات العمل التنظيم ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 ،ص 204

⁴ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014 ،ص 238.

ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية أيضا بأنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كميا ونوعيا) خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم¹."

كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة²."

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية³." "

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجر، تعويضات، مكافآت...الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء."

ثانيا: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك .

➤ الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

¹ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 116ص، 2013

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجماعة للنشر والتوزيع، 2002، 360-361.

³ عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01

- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك 1المعدات في حالة تدهور.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.

- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات - أو غزو أسواق جديدة...الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط¹.

¹¹ Dennis Molho, **la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation**, Paris- France 2003 ; P 226. - Claude levy, **évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?** éditions d'organisation Paris, 3ème édition, France 2001, P 61.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء:

أولاً: أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق مستويين هي :

1. على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي :

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد¹.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، ص ص 239، 240.

2. على مستوى المديرين :

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للأهمية التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و من أهم هذه الأهداف و الفوائد:

- توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، تساهم في تحسين الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشدا أو موجها لعديد من برامج التطوير الإداري، مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والقدرات، و تحديد معدلات الأداء وغيرها .
- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد و الغير مستغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل و توزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات و القدرات البشرية غير المستغلة.

➤ معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، و تمكينهم من تحديد نوع و مدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك مرؤوسيهم في العمل و سد جوانب النقص في كفاءتهم.

➤ توفير الأساس الموضوعي و العادل لمكافأة المجدين من العاملين، ومعاينة المقصرين بما يكفل استبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ القرارات: كالترقية والنقل والتحفيز وغيرها.

➤ رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بأن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية، و كذلك شعورهم بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقييم الأداء، يسهم في رفع معنويات العاملين، مما يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية أكبر¹.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بتقييم الأداء وتنمية الموارد البشرية:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة.

إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

¹ حياة كواسح، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين مليلة، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2014-2015، ص101.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعينين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين نما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستتدة إليهم ومساعد وتعيينهم، تهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.¹
- دور التدريب في قياس الأداء للموارد البشرية:

كما أن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

ويمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي استغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب، و قد تتمثل في نقاط الضعف و التي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، ويمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية و أنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

¹ علاء الدين سكاف، دور التدريب في تحسين الموارد البشرية، (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 51-52.

المبحث الثاني : علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : دور التدريب في تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم التي أطلقت على تخطيط الموارد البشرية إلا أنها في مجملها تصب في مفهوم واحد، حيث لا تخرج هذه العملية في جوهرها عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة، وعمل إستراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض والطلب.

حيث تعرف تخطيط الموارد البشرية أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية، والمحيطية التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية، بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة.

يعرفها عقيلي تخطيط الموارد البشرية: " هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها.¹

¹ نوري قريميط، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، (رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي)، أم البواقي، 2010-2011، ص 67-68.

يعرفه الهيئي بكونه: "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفئة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

يقول محمد إسماعيل بلال عن تخطيط القوى العاملة: "توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة"¹

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد البيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك: الاستقطاب والاختيار والتكوين وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة العمال تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتكوين والتنمية وأصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاثة مستويات: المستوى الفردي، المستوى التنظيمي والمستوى القومي.²

¹ محم إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 41.

² صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع 0222، ص 230

ثالثاً: فوائد التخطيط للموارد البشرية:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من تخطيط الموارد البشرية،

وهي :

- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة .
- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف .
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية.
- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة .
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة .
- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج
- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة .
- مواجهة العجز في العمالة. .
- إعداد موازنات الأجور والمكافآت.
- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل.

المطلب الثاني :علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها"عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و تجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم وعينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح.

و من أهداف تخطيط الموارد البشرية حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة والمهارة و القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحلية و المتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية و تغيير الاتجاهات و الأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.¹

كما أن يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل والمهارة والتخصص.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المؤسسة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذن أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التدريب وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.

¹ نظمي شحادة، محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، 2000، ص 58.

خلاصة الفصل

نخلص من خلال ما سبق أن تنمية الموارد البشرية مرتبط بعمليتين أساسيتين وهما التدريب وعملية تقييم الأداء للعاملين.

كما تعتبر وظيفة التخطيط من أهم المتغيرات التي بموجبها يتم رصد أماكن الضعف والقوة في العاملين مما يسمح بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وإقامة تنمية إدارية للموارد البشرية من جهة أخرى.

كما أن التطوير المستمر للموارد البشرية يبقى رهينا لعملية التخطيط للموارد البشرية وعملية تقييم الأداء القائمة على أسس علمية.

الفصل الثالث: دراسة

ميدانية لبلدية سقانة

بولاية باتنة.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

تمهيد:

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي للموضوع وذلك بالتطبيق بلدية سقانة بباتنة وذلك للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة، لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة كما قمنا بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وطبيعية البيانات وسيتم عرض النتائج وتحليلها بعد إجراء اختبارات الفروض ثم التوصل إلى النتائج.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن بلدية سقانة و موقعها و طابعها الجغرافي.

المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة:

أولا: أصل كلمة سقانة :

كلمة سقانة جاءت حسب الروايات أن بعض الرحالة قديما مروا على هذا المكان بحيث توقفوا طالبين تزويدهم بالماء بعد بحث مضمّن عن هذا الأخير تم تزويدهم بذلك ووصلوا سيرهم أثناء عودتهم مرة أخرى اتفق الرحالة مع ذويهم الذين بقوا بمناطق التل أن ملاقاتهم سوف تكون بالمنطقة التي تم سقيهم فيها آنذاك لذا سميت بكلمة سقانا هنا و منها جاءت كلمة سقانة.

حيث تعتبر سقانة من البلديات الفنية التي تكونت بموجب المرسوم المؤرخ في : 28 جوان 1956 تابعة لدائرة بريك ، و ألحقت دائرة بريكة في بداية الأمر بعمالة سطيف و بعد فترة من الزمن أعيدت لدائرة بريكة إلى عمال الاوراس -باتنة ثم أصبحت تابعة لدائرة عين التوتة سنة 1974 و بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 انفصلت عنها بلدية تيلاطو، و في عام 1991 أصبحت مقرا لدائرة سقانة تضم معها بلدية تيلاطو على غرار باقي مناطق الوطن .

كانت البلدية مسرحا لمعارك جيش التحرير الوطني و من ابرز ثوارها : عبد العالي بن بعطوش، العربي سخري ، احمد بن ناصر ، علي بن حميدة ، حاجي تومي ،..... أما بخصوص الموقع فان بلدية سقانة تقع في المنطقة الشرقية لحض الحضنة ، جنوب غرب مقر ولاية باتنة التي تبعد عنها بحوالي 70 كلم يحدها من :

الشرق : بلدية تيلاطو ،

الشمال : بلدية سفيان و الجزائر ،

الغرب : بلدية بريكة ،

الجنوب : بلدية بيطام.

تتربع على مساحة قدرها : 284.47 كلم² يمر بها الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين باتنة و بريكة .

ثانيا: مميزات بلدية سقانة:

كما تمتاز بلدية سقانة بالفلاحة و الري بحيث تقد المساحة الإجمالية للفلاحة ب :

259.02 هكتار فيستغلونها للزراعة و تربية الأغناما بخصوص التضاريس فهي تنقسم إلى :

-المنطقة السهلية : تقع شمال البلدية تتميز بالتنوع الرفيعة في الإنتاج الزراعي .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

- المنطقة الجبلية : تقع جنوب البلدية ،
- المناخ : يسود بلدية سقانة مناخ شبه جاف يتميز بالخصائص التالية :
- * الحرارة : جد مرتفعة في الصيف و منخفضة في الشتاء يرتفع متوسط الحرارة الشهري إلى 32م° في شهر أوت و ينخفض إلى 8 درجات في شهر ديسمبر ، و هذا يعني أن المدى الحراري السنوي كبير مما يؤثر على طبيعة الغطاء النباتي في المنطقة .
- * الأمطار : تتركز على عدد محدود من الأشهر في فصل الشتاء و هي قليلة جدا حيث يصل متوسط الأمطار الشهري إلى 72 ملم في شهر سبتمبر و أكتوبر كما تمتد الفترة الجافة في نهاية فصل الربيع إلى بداية فصل الخريف حيث ينخفض المتوسط الشهري إلى 4 ملم في شهر جويلية هذه المؤشرات تؤثر سلبا على الإنتاج الزراعي الذي يعتمد على الأمطار .
- * الرياح : تهب الرياح من الشمال الغربي إلى الجنوب الشرقي في موسم الشتاء بينما تهب في فصل الصيف من الجنوب الشرقي نحو الشمال الغربي حيث تشهد المنطقة هبوب رياح السيروكي بمعدل يوم في السنة.
- * الشبكة الهيدرولوجية و الهيدروجيولوجية : تتميز الشبكة الهيدرولوجية بالكثافة السكانية و هي ذات جريان مؤقت تتمثل في واد الكبير ، واد العزلة . كما يوجد سد و هو خليج السخري و قنوات صرف المياه موجودة بمقر البلدية 6000 متر و 47 بئر مخصصة للشرب و 39 بئر مخصصة للفلاحة.
- السكان : منذ إنشاء بلدية سقانة عام 1956 تمت عمليات إحصاء السكان خلال الفترات التالية
- * سقانة مع دوار سفيان :
- تاريخ الإحصاء : سبتمبر 1960
- عدد سكان فرع سقانة : 2.614 نسمة
- عدد سكان فرع سفيان : 3.198 نسمة
- * سقانة مع دوار تيلاطو المنظم :
- تاريخ الإحصاء : فيفري 1977
- عدد سكان فرع سقانة : 3.271 نسمة
- عدد سكان فرع تيلاطو : 3.251 نسمة
- * سقانة بعد فصل الدوار سنة 1998:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

- عدد السكان : 4.725 نسمة

و أخراحصائيات سكان بلدية سقانة يقدر عدد السكان بـ 5769 نسمة لهذا فان الكثافة السكانية تقدر بـ: 20 نسمة / كلم² حسب إحصاء السكن و السكان لسنة 2008 ويظهر هذا التوزيع متوازن .

المطلب الثاني: الهيئة المسيرة لبلدية سقانة

بعد إنشاء بلدية سقانة سنة 1956 و في انتظار انتخاب مجلس بلدي اسند تسييرها إلى مساعد الحاكم: ADMINISTRATEUR-ADJOINT أو كما يسمى (الخليفة).

لقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي CODE COMMUNAL الصادر في: 5 افريل 1884 و الذي أنشا البلدية بهيئتين ، هما :

1- المجلس البلدي LE CONSEIL MUNICIPAL

2- العمدة: LE MAIRE

تم تنظيم انتخابات محلية لأول مرة في تاريخ البلدية في : 24 افريل 1959، انتخب خلالها مجلس بلدي متكون من 13 عضوا و الذي انتخب بدوره عمدة البلدية و أربع نواب للعمدة من بين أعضائه .

مارس هذا المجلس مهامه إلى ما بعد الاستقلال و تم حله بموجب قرار السيد عامل عمال الاوراس رقم 3013 المؤرخ في 22 أوت 1962 و استبدل بمندوبية خاصة أنشئت بنفس القرار .

المبحث الثاني : عرض إجراءات المناقشة الميدانية.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.

أولا: الدراسة الاستطلاعية للدراسة:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

يمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالية:¹

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛
 - والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
 - وإخضاعها للبحث العلمي؛
 - التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
 - التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

1. تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط التدريب بتنمية الموارد البشرية من طرف الباحثة.

2. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2019 .

3. تم توزيع الإستمارة في الأسبوع الثاني من شهر أفريل 2019.

ثانيا: منهجية أدوات الدراسة الميدانية.

أ. مناهج الدراسة:

لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى إيجاد العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وبناءا عليه تم الإعتماد على منهج يساهم في معالجة إشكالية الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة.

➤ منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه

➤ منهج تحليل المضمون:²

وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

¹فلتان سامية، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2012-2018،

(مذكرة ماستر منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، 64.

² سامية فلطان، المرجع السابق الذكر، 65-66.

➤ التحليل الإحصائي:³

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.

-الفرضيات الفرعية الخاصة بالشق الميداني:

1. الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين من بلدية سقانة بباتنة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين ببلدية سقانة بولاية باتنة (الجنس ، الخبرة) .

2 . 1 . الفرضيات الفرعية الأولى: وتضم هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية الجنس على مستوى التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة على مستوى التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

-التعريف بأدوات الدراسة:

➤ المقابلة:

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطا لذلك تم إجراء استبيان.

الملاحظة:

تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء، وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ؛ أما الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها

³ سامية فلتان، المرجع السابق، ص 14.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.⁴

أي أنها ملاحظة مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث، في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة، وتم ذلك عن طريق إجراء المقارنات واستخلاص النتائج.

➤ الإستبيان: ⁵

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر؛ إذن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعددها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتهما ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

أولاً: تحديد الغرض من الاستبانة:

- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الإستبيان وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة؛
- إن عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

ثانياً: عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي:

قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات. وذلك بعد التحليل المفاهيمي لفروض الدراسة وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها.

⁴ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص، 174.

⁵ المرجع نفسه ، ص 176.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

- تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

أ. تحديد أبعاد الإستبانة الخاصة موظفين بلدية سقانة بولاية باتنة:

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

- الجنس : وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المركز الوظيفي الحالي
- المستوى التعليمي :ولها ثلاث مستويات (ليسانس، ماجيستار، ماستر، دكتوراه).
- الخبرة في العمل الجامعي :ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات ،من 5 سنوات إلى 10 سنوات ،من 10 سنوات إلى 15 سنة).

-القسم الثاني :فيتناول محاور الدراسة الأساسية والمتعلقة بمحاولة مدى ارتباط التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى محورين أساسيين الأول لدراسة واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الرباعي				
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (4/3 = 0.75)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛(01.00 - 01.75).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛(01.75 - 02.50).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛(02.50 - 03.25).

غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛(03.25 - 04).

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

- تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المحاور المعتمدة في التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية؛ أي من الكل إلى الجزء من خلال تحديد محورين، تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من بلدية سقانة بولاية باتنة والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها:

الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	04- 01	08
02	التدريب	12 - 04	08
03	عملية تنمية الموارد البشرية	20- 12	08
	المجموع	20- 1	20

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

- تحكيم الاستبانة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف من جامعة محمد بوضياف المسيلة ذات خبرة واختصاص في الموضوع، حيث قامت بدراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسة واقتراح ما تراه مناسباً.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

تم المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان المتعلق (التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية).

وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة. SPSS version.21.0)21.0 وذلك باستخدام للمعالجة الاحصائية :

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

- أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة
- ب- الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛
- ت- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن. (Excel Version 2007) (2007 نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛
- ث- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

- اختبار ثبات وصدق المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرنباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرنباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعماله في الدراسة حيث قدر معامل ألفا كرنباخ ب (0.739) أي أن أداة الاستبيان صادقة وثابتة.

الجدول رقم (03) جدول يوضح ثبات الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي		
المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور التدريب	08	0.751
محور عملية تنمية الموارد البشرية	08	0.799
الاستبيان ككل	16	0.739

المصدر: من إعداد الطالبة.

- صدق استبيان بطريقتين:

- أ. الطريقة رقم (01): تم تقدير صدق هذا الاستبيان عن طريق تقديمها لمجموعة من محكمين.
- ب. الطريقة رقم (02): تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للاستبيان ككل،

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

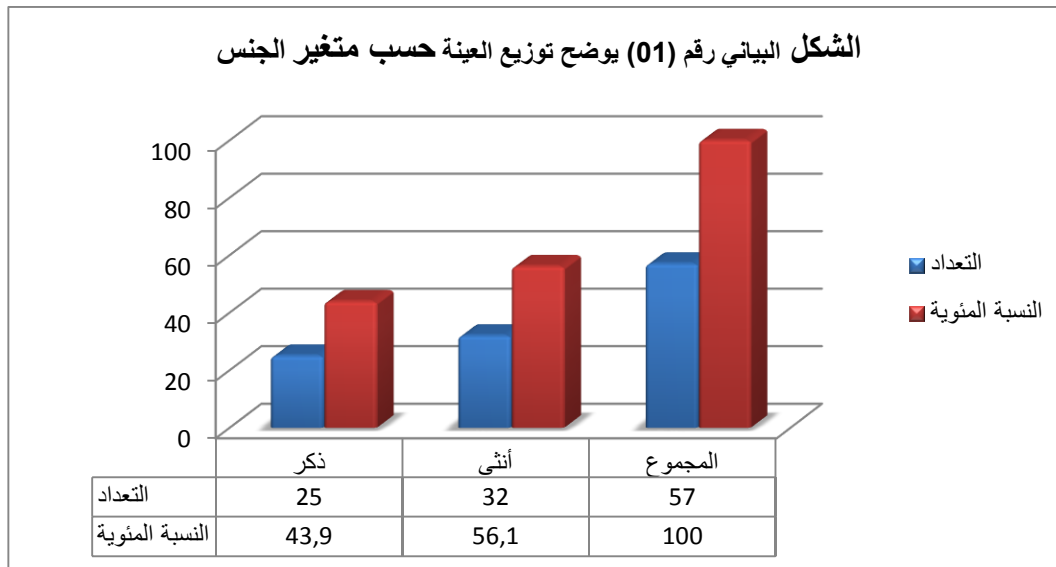
حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.739) أي أن أداة الاستبيان صادقة.

أولاً: الخصائص الديمغرافية:

سنحاول في هذا الجزء تحليل محاور بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال إجاباتهم على الاستبيان وذلك كالتالي:

الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس		
الجنس	التعداد	النسبة المئوية
ذكر	25	43,9
أنثى	32	56,1
المجموع	57	100

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية spss(21.0) من إعداد الطالبة



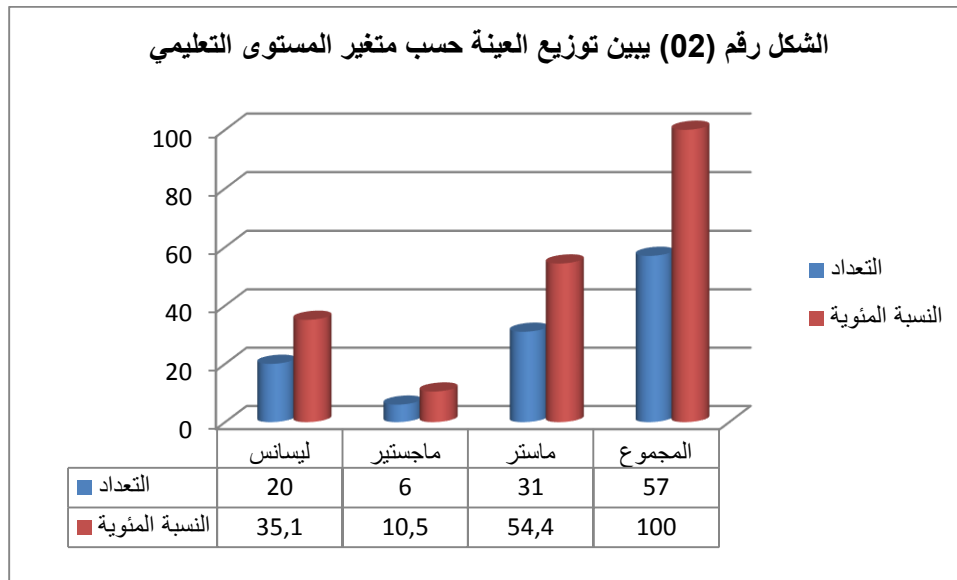
المصدر: مخرجات برنامج الإكسال 2007.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل البياني وحسب تعداد العينة قدرت نسبة الذكور قدرت بنسبة (43,9) أي بتعداد 25 فرداً، أما نسبة الإناث قدرت بنسبة (56,1) أي بتعداد (32).

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التعداد	المستوى التعليمي
35,1	20	ليسانس
10,5	6	ماجستير
54,4	31	ماستر
100	57	المجموع

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة



المصدر: مخرجات برنامج الإكسال 2007.

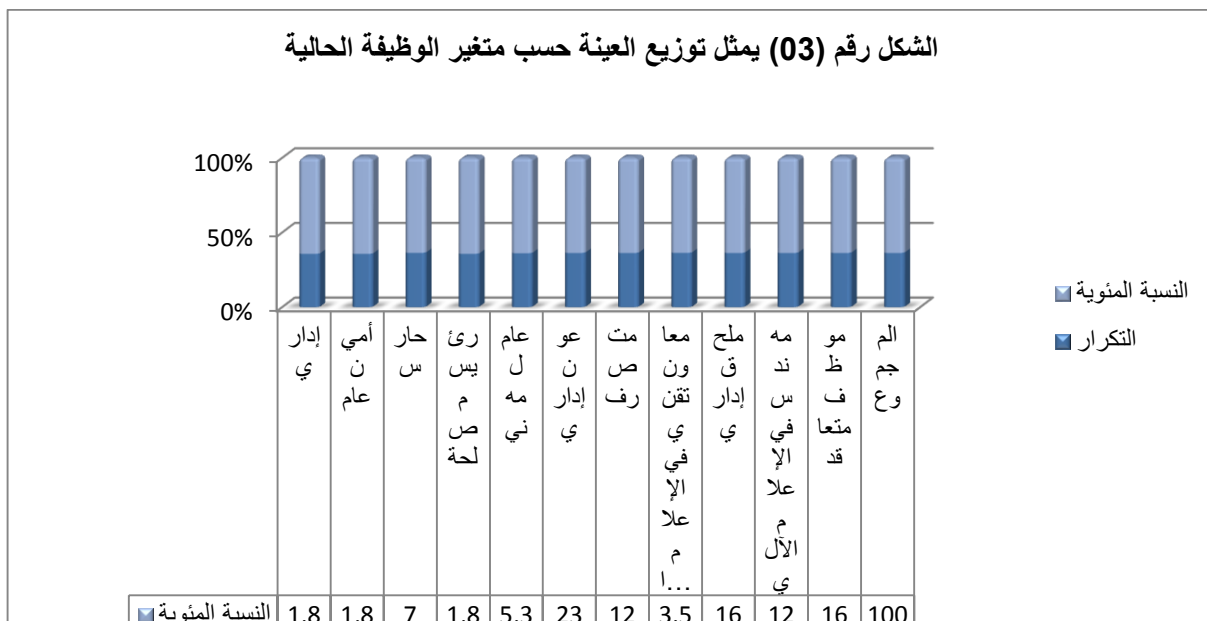
نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني نلاحظ أن نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس 35,1% أي بتعداد 20 فرد من العينة؛ أما بالنسبة للمتحصلين على شهادة الماستر فقد قدر تعدادهم ب 31 فرد أي بنسبة 54,4%؛ أما المتحصلين على شهادة الماجستير فقد قدر عددهم ب 06 أي بنسبة 10,5%.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

الجدول رقم(06) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية		
النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
1,8	1	إداري
1,8	1	أمين عام
7	4	حارس
1,8	1	رئيس مصلحة
5,3	3	عامل مهني
22,8	13	عون إداري
12,3	7	متصرف
3,5	2	معاون تقني في الإعلام الآلي
15,8	9	ملحق إداري
12,3	7	مهندس في الإعلام الآلي
15,8	9	موظف متعاقد
100	57	المجموع

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة

الشكل رقم (03) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية



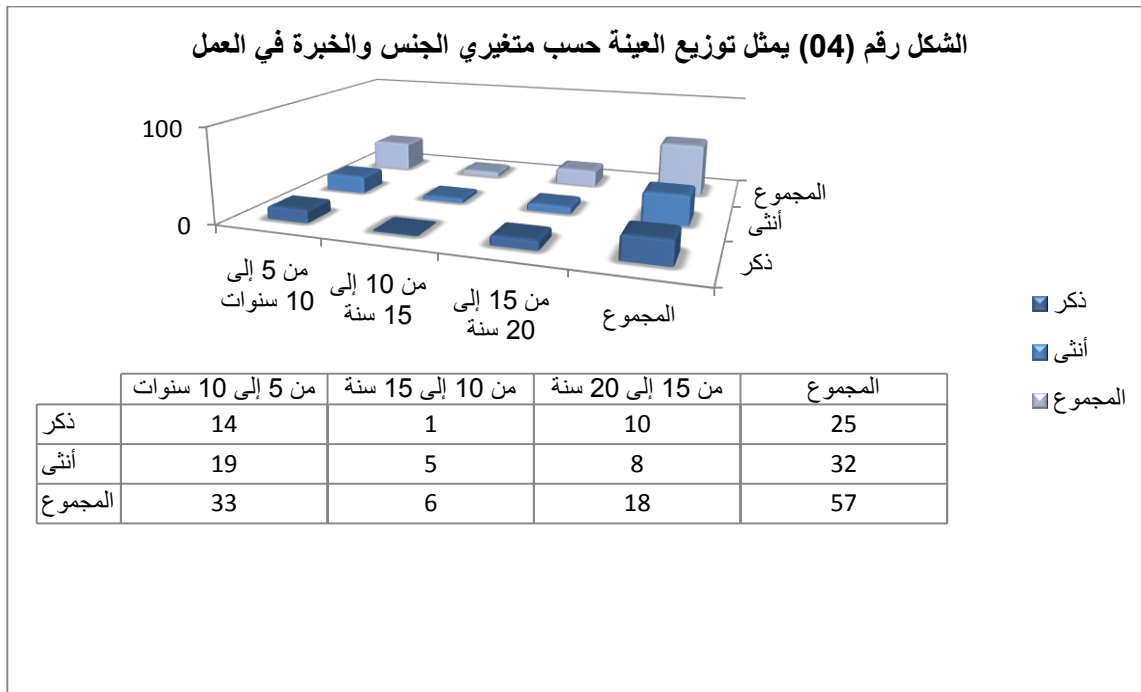
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

المصدر: مخرجات برنامج الإكسال 2007.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن تعداد عينة الدراسة حسب الوظيفة قدر عدد أعوان الإدارة قدر ب (13) بنسبة (22,8)؛ والملحقين الإداريين قدر تعدادهم (09) بنسبة (15,8)؛ أما الموظفين المعاقدين قدرت نسبتهم ب (15,5)؛ ووزعت بقية العينة بنسب متقاربة.

الخبرة في العمل	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	المجموع
ذكر	14	1	10	25
أنثى	19	5	8	32
المجموع	33	6	18	57

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (21.0) spss من إعداد الطالبة



المصدر: مخرجات برنامج الإكسال 2007.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة المقدر ب (57) فردا، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يملكون خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات من الذكور قدر عددهم 14 فردا أما الإناث 19 فردا، أما فئة الخبرة من 10 إلى 15 سنوات قدر ب فرد واحد ذكر وخمسة إناث، أما الفئة من 15 إلى 20 سنوات قدر عدد أفراد العينة الذكور ب 10 أما الإناث 8.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولا: تحليل نتائج الدراسة:

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية من بلدية سقانة حول التدريب وتنمية الموارد البشرية؟، وذلك عن طريق طرح الفرضية الرئيسية، إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمد الباحث على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم(08): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي

المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
مرتفع	3.5 فما فوق
متوسط	3.49 – 2.5
منخفض	2.49 – 1

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

المصدر:الجدول من إنجاز الطالبة

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 - 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، و إذا كان المتوسط الحسابي(2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

أ. توزيع إجابات العينة نحو محور التدريب من الإستبانة:

الفرع الأول: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية ببلدية سقانة نحو عملية تنمية الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول من خلال معالجة (08) عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09) يمثل توزيع العينة حسب في محور التدريب حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري								
الرقم	التدريب	غير موافق		موافق		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		بشدة	العدد	بشدة	العدد			
		%	%	%	%			
1	تلقيت دورات قبل التحاق بدورات بوظيفتي الحالية	19	17	20	1	2,5	0,757	غير موافق
		33.3	29.8	35.1	1.8			
2	ترى بأن أداءك لوطنائك يكون سهلا	2	36	18	1	2,32	0,723	غير موافق
		3.5	63.2	31.6	1.8			
3	ترى بأنك بحاجة إلى التدريب للقيام بوظائفك	13	29	14	1	2,05	0,551	غير موافق
		22.8	50.9	24.6	1.8			
4	تتناسب مؤهلاتك مع	9	42	3	3	2	0,429	غير

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

موافق			5.3	5.3	73.7	15.8	الوظيفة التي تقوم بها	
موافق	0,546	2,75	10	23	24	0	أرى أن التدريب الذي اتلقاه يتناسب مع وظيفتي	5
			17.5	40.4	42.1	0		
موافق	0.642	2,7	9	25	2	3	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية وفقا لتقييم الأداء	6
			15.8	43.9	35.1	5.3		
موافق	0,474	2,91	11	30	16	0	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية بما يتماشى مع مستجدات العمل	7
			19.3	52.6	28.1	0		
موافق	0,638	2,6	6	27	19	5	يتفق البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة	8
			10.5	47.4	33.3	8.8		

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين من موظفي بلدية سقانة جاءت متوسطة في العبارات (07، 05، 06، 08، 01) أما العبارات (02،03،04) جاءت منخفضة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,91) وانحراف معياري قدر ب (0,474)، أما العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,75) وانحراف معياري (0,546)، أما العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,70) وانحراف معياري قدر ب(0,642) أما العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري قدر ب (0,638)، أما العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,757)، أما المرتبة السادسة فكانت للعبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (2,32) وانحراف معياري (0,723)، أما العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,05) وانحراف معياري (0,551).

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

حيث نستنتج من خلال ما سبق أن بلدية سقانة حسب تصورات المبحوثين فيها تقوم بتصميم البرامج الدراسية بما يتماشى مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية، كما أن التدريب الذي يتلقونه من خلال الإدارة بما يعزز قدرات الموظفين حيث يتم ذلك من خلال عملية تقييم الأداء والمؤهلات المراد اكسابها للموظفين في البلدية.

كما أن بلدية سقانة بولاية باتنة تهتم بالموارد البشرية بشكل مستمر وهو الملاحظ من خلال الدراسة الميدانية للبلدية؛ كما قد ابرز المبحوثين من خلال آرائهم أن الثقافة الإدارية في البلدية متوسطة وذلك راجع إلى الواقع وبعض الانحرافات في عمليات الممارسة.

ب. توزيع إجابات العينة نحو محور عملية تنمية الموارد البشرية من الإستبانة:

الفرع الأول: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية ببلدية سقانة نحو التدريب عملية تنمية الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول من خلال معالجة (08) عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10) يوضح توزيع العينة في محور عملية تنمية الموارد البشرية حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري											
الرقم	عملية تنمية الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه			
								العدد	العدد	العدد	العدد
								%	%	%	%
1	يؤدي العاملون الوظائف بعناية بفعالية وكفاءة	4	39	13	1	2,19	0,337	غير موافق			
		7.0	68.4	22.8	1.8						
2	يؤدي التقييم الجيد للعاملين إلى إنجاز الأعمال بجودة	8	18	8	0	2	0,628	غير موافق			
		14.0	71.9	14.0	0						

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

موافق	0,88	2,63	11	21	18	7	يهتم الرئيس بتنمية المهارات العملية والفنية للعاملين	3
			19.3	36.8	31.6	12.3		
غير موافق	0,31	2,11	0	12	39	6	يستطيع العامل حل المشكلات التي تواجهه في عمله	4
			0	21.1	68.4	10.5		
غير موافق	0,475	1,84	1	6	33	17	يمتلك العامل المهارات المناسبة لأداء عمله	5
			1.8	10.5	57.9	29.8		
موافق	1,051	2,81	17	2	12	8	يساهم التدريب في تنمية المهارات الوظيفية	6
			29.8	35.1	21.1	14.0		
غير موافق	0,491	2,39	2	23	27	5	يعمل التدريب على زيادة المهارات الوظيفية	7
			3.5	40.4	47.4	8.8		
غير موافق	0,959	2,4	12	7	30	8	يساعدني التعامل مع زملائي في تنمية مهارات جديدة	8
			21.1	12.3	52.6	14.0		

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تصورات المبحوثين للعبارة (06، 07، 08) جاءت متوسط، أما العبارات (03،02،01،05،04) جاءت تصورات منخفضة.

كما يتضح في الجدول أن العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,051)، أما العبارة (03) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (0,880) أما العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري (0,959)، أما العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,39) وانحراف معياري (0,491)، أما العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2,19) وانحراف معياري (0,337) المرتبة الخامسة، أما العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,310) المرتبة السادسة، أما العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

(2,00) وانحراف معياري (0,286) جاءت في المرتبة السابعة ، أما في المرتبة الأخيرة فهي العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (1,84) وانحراف معياري (0,457).

نخلص من خلال ما سبق أن عملية التنمية البشرية حسب تصورات المبحوثين جاءت متباينة خصوصا ضمن ارتباطها بعملية التدريب وعلاقته بتقييم الأداء الذي بموجبه تصمم البرامج التدريبية، حيث أن تصورات المبحوثين في بلدية سقانة جاءت متوسطة بمتوسطات حسابية متباينة وذلك من خلال إجاباتهم على الإستبانة المقدمة لهم.

حيث أن الموظفين يسعون إلى تنمية أنفسهم لكن البيئة التنظيمية تعرقل هذا وهذا ما تثبته العبارة يستطيع العامل حل مشكلاته العملية، فمن خلال هذا نخلص إلى أن تنمية الموارد البشرية عملية مهمة جدا لكن يجب توفر عدة عوامل كتشجيع المدير وتقييمه علميا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

- نصت الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات من بلدية سقانة بباتنة.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان		
محور التدريب		
,398**	معامل الارتباط	محور عملية
,002	مستوى الدلالة	تنمية الموارد
57	العينة	البشرية
**الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بين عبارات محاور الاستبيان "التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية" ودرجاتهم على الاستبيان بلغ (**398, في كل محور قيم ضعيفة وموجبة، غير أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

الدلالة ألفا (0.01)، ومنه يمكن لقول أنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية : "هناك علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية" ونسبة التأكد من النتيجة (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% حيث بلدية سقانة إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب.

حيث أن واقع ممارسات الإدارة المحلية يعكس وجود العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال قبول الفرضية الرئيسية القائلة: هناك علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ". وهذا ما يفسر تصورات المبحوثين بخصوص الفقرات التي نصت على والتدريب وعملية تنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

- نصت الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين ببلدية سقانة (الجنس، الخبرة).

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذات فروق معنوية تبعا للجنس على مستوى التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (12) يوجد فروق معنوية على التدريب تبعا لمتغير الجنس.							
الجنس	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة SIG	مستوى الدلالة
ذكر	25	2,34	,332	0,910	56	,245	غير دال
أنثى	32	2,49	,275				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (2,34) بانحراف معياري قد ب (,332)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2,49) بانحراف معياري (,275)، ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة للجنسين.

ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا المعلمي (اختبار t ستودينت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيمة (t-TEST) المحسوبة بمقدار (0,910) وباحتمالية خطأ بلغت (91%) وهي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) 5% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين على مستوى التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات فروق معنوية تبعا للخبرة على مستوى التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (13) يوجد فروق معنوية على عملية تنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة.							
الجنس	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة SIG	مستوى الدلالة
ذكر	25	2,30	,354	,931	56	,087	غير دال
أنثى	32	2,29	,255				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (2,30) بانحراف معياري قد ب (,354) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2,29) بانحراف معياري (,255) ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة للجنسين. ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا المعلمي (اختبار t ستودينت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيمة (t-TEST) المحسوبة بمقدار (,931) وباحتمالية خطأ بلغت (91%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) 5% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين على مستوى عملية تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية لبلدية سقانة بباتنة حيث وزعت الاستمارة على عينة من الموظفين قدر عددهم ب 57 فردا.

حيث حاولنا في هذا الفصل بإبراز أهم حيثيات التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة كما تم تحديد أدوات الدراسة المستخدمة في موضوع البحث ثم تم الإجابة عن مختلف التساؤلات وكذا فرضيات الدراسة المستمدة من الإشكالية.

حيث تم إثبات فرضيات الشق الميداني كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين ببلدية سقانة بباتنة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين ببلدية سقانة بولاية باتنة (الجنس، الخبرة).

هذا يعني أن هنالك علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ببلدية سقانة بولاية باتنة ، أي أن الجهاز الإداري ببلدية يثمن عملية تنمية الموارد البشرية.

الخاتمة

خاتمة :

يحتل مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في وسط المفكرين والباحثين ضمن حقل الموارد البشرية، لما لهما من أثر إيجابي في المنظمة حيث أنه بفضل تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم المنظمة برصد نقاط القوة والضعف في المنظمة مما يجعلها نقطة في غاية الأهمية على مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

كما أن عملية تنمية الموارد البشرية من بين العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة لاكتشاف المهارات الابداعية للعاملين وبذلك تدعم من خلال عملية التدريب والتخطيط وتقييم الموارد البشرية لتحقيق بذلك عملية تنمية الموارد البشرية.

حيث أن علاقة التدريب وتنمية الموارد البشرية موضع خصب للدراسة والتحليل الذي يؤدي بنا بالنتيجة إلى إيجاد العلاقة الارتباطية بين التدريب وتنمي الموارد البشرية على مستوى بلدية سقانة بولاية باتنة وذلك من خلال جانبين أساسيين:

أولاً: إيجاد العلاقة النظرية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: تطبيقها على أرض الواقع لتأكيد العلاقة الموجودة بينهما.

حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً : الجانب النظري:

- التدريب عملية أساسية في عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال أساليبه ومبادئه المتعددة في إقامة تنمية للعنصر البشري وهذا ما تضمنته مجموعة الأطري المفاهيمية والمنهجية والتحليلية المتكاملة فيما بينها.

- كما أن عملية التدريب ذات طبيعة مركبة تتفاعل مع جميع وظائف النظام الإداري من أجل تحقيق موارد بشرية والتحصل على عنصر بشري فعال في المنظمة مما يساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

ثانيا: الجانب الميداني:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تتضمنها الاجراءات الميدانية من الدراسة الاستطلاعية إلى عرض ومناقشة الدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج والمقاربات المستند عليها لتمكيننا على الاجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها ومحاولة اثبات أو نفي الفرضية من مضمون إشكالية الدراسة.

والهدف من ذلك إيجاد العلاقة بين متغيري التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية، على مستوى بلدية سقانة بولاية باتنة.

لذلك اقترنت دراستنا بالأدوات الاحصائية والمتمثلة في برنامج الرزم الاحصائية spss وهذا لتفسير العلاقة والتعرف على مدى ثباتها وصدقها وعليه تم التوصل إلى:

توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية في بلدية سقانة بولاية باتنة وذلك من خلال اهتمام الادارة بعملية التدريب لتنمية العنصر البشري في المنظمة وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى التدريب وتنمية الموارد البشرية تبعا لمتغيري الجنس والخبرة في العمل، وذلك كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لبلدية سقانة ولاية باتنة 2019/2018" كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة * في المربع الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن المعلومات التي ستدلوونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

عبد العزيز زايدي

إعداد الطالبة :

نريمان مزهود

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه

الوظيفة الحالية :

الخبرة في العمل : من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 15 إلى 20

سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافقة بشدة
المحور الثاني : التدريب					
01	تلقيت دورات قبل التحاقى بدورات بوظيفتي الحالية.				
02	ترى بأن أدائك لوظائفك يكون سهلا.				
03	ترى بأنك بحاجة إلى تدريب للقيام بوظائفك.				
04	تتناسب مؤهلاتك مع الوظيفة التي تقوم بها.				
05	أرى أن التدريب الذي أتلغاه يتناسب مع وظيفتي.				
06	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية وفقا لتقييم الأداء.				
07	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية بما يتماشى مع مستجدات العمل.				
08	يتفق البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة.				

المحور الثالث : عملية تنمية الموارد البشرية.

				يؤدي العاملون الوظائف بفعالية وكفاءة.	01
				يؤدي التقييم الجيد للعاملين إلى إنجاز الأعمال بجودة.	02
				يهتم الرئيس بتنمية المهارات العملية والفنية للعاملين.	03
				يستطيع العامل حل المشكلات التي تواجهه في عمله.	04
				يمتلك العامل المهارات المناسبة لأداء عمله.	05
				يساهم التدريب في تنمية المهارات الوظيفية	06
				يعمل التدريب على زيادة المهارات الوظيفية.	07
				يساعدني التعامل مع زملائي من تنمية مهارات جديدة.	08

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب :

1. بن يمينة السعيد ،تنمية الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية ،2015
2. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2010 .
3. رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية
4. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014 .
5. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، . 2013.
6. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية ، دار مجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن
8. صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع نظمي شحاذة، محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، 2000 .
9. عادل محمد محمد حسن ،القياس و الافصاح و دورهما في محاسبة تكاليف الموارد البشرية في القطاع المصرفي ،دار الجزائرية للنشر و التوزيع ،ط1، 2015.
10. عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003 .
11. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2002.
12. عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل ، الاردن ، ط3، 2015.
13. عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل ، الاردن ، ط3، 2015.

قائمة المصادر والمراجع :

14. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .
15. محم إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2004.
16. محمد عبد العليم صابر خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2010.
17. محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983 .
18. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان ، ط 1 .
19. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية، المجموعة الفوجية للتدريب، مصر .
20. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ،دار الشروق ،الأردن ، ط 1، 2011.
21. موسى اللوزي، اجراءات العمل التنظيم ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008
22. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع.
23. نجم العزاوي ،تدريب الاداري ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2006.
24. نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ،دار الامة للطباعة ،ط 1، 2011.
25. نوري قرميط، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، (رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي)، أم البواقي، 2010-2011.
26. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2، 2015.
27. هاشم حمدي رضا ، الادارة بالاهداف ، دار الراية ، عمان ، 2014 .

قائمة المصادر والمراجع :

المذكرات :

1. حياة كواسح، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين مليلة، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2014-2015.
2. زيد المال حسناء ، واقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية ، دراسة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر منشورة، ام البواقي، 2015-2016 .
3. سهام بلقمري، دور ادراة الموارد البشرية في جودة خدمة المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمركز رعاية الأمومة و الطفولة، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2016-2017.
4. شيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية الاستشفائية ، دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية للامومة و الطفل بمستغانم، مذكرة ماستر منشورة ، علوم التسيير ، 2016-2017.
5. طيب عيسى ،كديدة ايمان ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، جامعة قاصد مراح بورقلة ، 2011-2012.
6. طبيي فاطمة الزهراء، طبوش مريم ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، دراسة حالة ba tici للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة الجيلالي بوعمامة ، خميس مليانة ، 2016-2017.
7. علاء الدين سكاف، دور التدريب في تحسين الموارد البشرية، (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
8. علاء الدين سكساف ، تحسين ادارة الموارد البشرية ،مذكرة ماستر منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، بسكرة ، 2016-2017 .
9. هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر منشورة، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة ، 2015-2016 .

الكتب الاجنبية :

قائمة المصادر والمراجع :

1. Claude levy, évaluation du personnel : quels objectifs ?
quelles méthodes ? éditions d'organisation Paris, 3ème
,édition, France 2001,
2. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition
d'organisation, ParisFrance 2003 ..
3. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS
Management & société colombelles, 2004.

الموسوعة :

1. الموسوعة الحرة

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان
58	والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس
59	الجدول (02): استمارة استقصاء التدريب وعملية تنمية الموارد البشرية تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها
60	الجدول رقم (03) جدول يوضح ثبات الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي
61	الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس
62	الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
63	الجدول رقم (06) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية
64	الجدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس والخبرة في العمل
65	الجدول رقم (08): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي
66	الجدول رقم (09) يمثل توزيع العينة حسب في محور التدريب حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
68	الجدول رقم (10) يوضح توزيع العينة في محور عملية تنمية الموارد البشرية حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
70	الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان
71	الجدول رقم (12) يوجد فروق معنوية على التدريب تبعا لمتغير الجنس.
72	الجدول رقم (13) يوجد فروق معنوية على عملية تنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة.

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان
61	الشكل رقم (01) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس
62	الشكل (02) يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
63	الشكل (03) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية
64	الشكل (04) يمثل توزيع العينة حسب متغيري الجنس والخبرة في العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
2	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وتنمية الموارد البشرية.
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية التدريب
12	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.
12	أولاً: تعريف التدريب.
14	ثانياً: أهمية التدريب.
16	ثالثاً: أهداف التدريب.
17	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه.
17	أولاً: مبادئ التدريب.
20	ثانياً: أنواع التدريب.
23	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية.
23	أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية.
24	ثالثاً: أساليب التدريب.
26	المبحث الثاني: مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية.
26	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية .
26	أولاً: تعريف الموارد البشرية.
26	ثانياً: تعريف ادارة الموارد البشرية.
27	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
27	رابعاً: خصائص الموارد البشرية.

29	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
30	أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية.
30	ثانياً: أسباب تطوير تنمية الموارد البشرية.
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.
35	خلاصة الفصل.
37	الفصل الثاني: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.
37	تمهيد :
38	المبحث الأول: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
38	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
41	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التقييم.
43	المطلب الثالث: علاقة التدريب بتقييم الأداء وتنمية الموارد البشرية.
45	المبحث الثاني: علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية.
45	المطلب الأول: دور التدريب في تخطيط الموارد البشرية.
47	المطلب الثاني: علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية.
49	خلاصة الفصل.
51	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة.
52	المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة.
52	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة
54	المطلب الثاني: الهيئة المسيرة لبلدية سقانة
54	المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة الدراسة الميدانية.
54	المطلب الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية.
56	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات.
73	خلاصة الفصل.
75	الخاتمة.
	الملاحق :

	قائمة المراجع
	فهرس الأشكال.
	فهرس الجداول.
	فهرس المحتويات

ملخص:

يلقى التدريب اهتمام متزايدا من المنظمات والمؤسسات باعتباره الوسيلة الأفضل في تنمية الموارد البشرية؛ إضافة إلى الدور الذي تلعبه العملية التدريبية في خلق وتنمية القدرات لدى العاملين في المنظمة من جهة والحصول على ميزة تنافسية من جهة أخرى، وعليه أصبح للتدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لاستثمار الطاقات وصقل المهارات لدى العاملين.

كما أن أهمية التدريب تبرز من خلال حجم التمويل الذي يرصد للبرامج التدريبية كما أن أغلب الدراسات توصلت إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أهدافها هي التي أعطت للتدريب أهمية كبيرة وأدركت أن نجاحها مرتبط بدقة اعتمادها على البرامج التدريبية المدروسة بعلمية وموضوعية تامة.

بناء على ما سبق سنقوم من خلال هذا الموضوع؛ بدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، التنمية.

Résumé :

La formation fait l'objet d'une attention croissante de la part des organisations et des institutions car c'est le meilleur moyen de développer les ressources humaines. Outre le rôle que joue le processus de formation dans la création et le développement des capacités des travailleurs de l'organisation d'une part et l'obtention d'un avantage concurrentiel d'autre part, et par conséquent, la formation est devenue une place importante parmi les activités administratives visant à investir les énergies et le raffinement des compétences des travailleurs.

L'importance de la formation est également évidente à travers la taille du financement alloué aux programmes de formation, et la plupart des études ont conclu que la plupart des établissements qui ont atteint leurs objectifs ont accordé une grande importance à la formation et ont réalisé que leur succès est lié à l'exactitude. de leur dépendance à des programmes de formation étudiés avec une complète scientifique et objective.

Sur la base de ce qui précède, nous allons passer en revue ce sujet : Etudier le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines dans l'institution.

Mots clés : formation, ressources humaines, développement.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

