

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة في ديوان الترقية والتسيير العقاري

OPGI - البويرة -

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

جميل أحمد

من إعداد الطالبين:

✓ عيشون ريمة

✓ قاسم هدى

لجنة المناقشة:

❖ الأستاذ: دحماني محمد..... رئيسا

❖ الأستاذة: عليان صبرينة..... ممتحنا

❖ الأستاذ: جميل أحمد..... مشرفا

السنة الجامعية 2018/2017

شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ الدرجة،
فهو عز وجل أحق بالشكر.

أما بعد.. نتقدم ببالغ عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف **جميل أحمد علي**
نصائحه وإرشاداته القيمة طول مدة إشرافه على تحضير هذه المذكرة، فله منا فائق
الشكر والعرفان.

ونتقدم بالشكر إلى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري خاتمة السيدة **بن**
غرايبي منون.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفاً لتكرمهم بمناقشة هذه المذكرة.
ونشكر جميع من ساعدنا ووقف بجانبنا ولو بابتسامة.

لكم جميعاً منا جزيل الشكر والاحترام.

ريمة وهدي



إهداء

إلى مورد الحب الصادق ونبع العنان الدافئ... إلى معنى ابتسامتي وسر سعادتي... إلى من
عمرتني بحبها وتذكرتني بدعائها... إلى من حقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة... حبيبتي أمي.
إلى من تعب حتى أضع بالراحة مطمئنة النفس وسهر الليالي الحالكة... إلى من كلت أظالمه
ليعلمني معنى الثقة والقوة... إلى من سعى لأثابر وأحل إلي هدفي الأسمى... أبي الغالي.
إلى سنفورة حياتي ودلوعة البيت... أختي العزيزة... لبنى.
إلى إخوتي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات التي عشتها وبالأنص، نسيم، صبرينة
و ابراهيم...
إلى كل إخوتي وأخواتي بدون استثناء.
إلى من أنسوني في الدراسة وشاركوني همومي، إلى الأنوار اللواتي لم تلهن أمي وبالأنص
سمية وسلوى.
إلى من كانت السند القوي لي في إعداد هذه المذكرة... مريم.
إلى من أخذت بيدي ورسمت الأمل في كل خطوة مشيناها سويا، ونحن نشق الطريق معا نحو
النجاح والإبداع... هدى
إلى كل الأهل والأقارب... إلى كل من عائلة عيشون وعميلة

ريحة



إهداء إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

...قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون...

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك... ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب لي اللطائف إلا بذكرك...
ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لقرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى معني الحب والحنان... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من كان
دعائها سر نجاحي... وحنانها بلمس جراحي... إلى أغلى الحبايب... أمي الحبيبة.
إلى الروح التي سكنت قلبي... إلى فترة عيني وتاج رأسي... زوجي العزيز زهير حفظك الله وأطال
في عمرك.

إلى من حبهم يجري في عروقي أختاي الغاليتين سارة وأسماء وإخوتي بلال وأسامة.

إلى رفيقة الدرب... إلى الصديقة التي كانت بمثابة الأخت التي لم تبخلني بحبها وحنانها
صديقتي ريمة الغالية.

إلى من كان بمثابة الأخ الأكبر وسند العائلة زوج أختي صالح الذي أتمنى له الشفاء العاجل
إلى جدي وجدتي الأعمام... إلى أصدقاء الطفولة... بسمة، زوييدة، دلال، رندة، نادية، سميرة.
إلى ضياء البيت الكوكبة ملاك، ياسمين ويونس.

إلى كل من أعرفه ويعرفني من قريب أو بعيد... إلى كل من الأهل والأقارب وخاصة عائلة
قاسم وعش بط.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة.....أ ب ج د هـ

الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....02.

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية.....03.

المطلب الأول: تعريف المقاولات الأساسية.....03.

المطلب الثاني: بيئة الموارد البشرية.....04.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....05.

المبحث الثاني: تطور، مفهوم، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....08.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....08.

المطلب الثاني: : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....10.

11.....	المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
17	المبحث الثالث: العوامل والتحديات المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....
17.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....
19	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
23	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....
25.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: عناصر ومراحل التدريب.

27.....	تمهيد.....
28.....	المبحث الأول: ماهية التدريب.....
28.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه.....
30.....	المطلب الثاني: أهمية التدريب وأنواعه.....
34.....	المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب.....
36.....	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية.....
36.....	المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية.....
39.....	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.....

42.....	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.
45.....	المبحث الثالث: فعالية ومساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
45.....	المطلب الأول: تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية
47.....	المطلب الثاني: فعالية البرنامج التدريبي في زيادة تنافسية المؤسسة
48	المطلب الثالث: تأهيل العاملين وتطوير اليد العاملة.
50.....	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول: تقديم لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI
53.....	المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
56.....	المطلب الثاني: مهام ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري.
58.....	المطلب الثالث: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري وهيكله التنظيمي.
68.....	المبحث الثاني: واقع التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري.
68.....	المطلب الأول: أنواع التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري.
69.....	المطلب الثاني: خطوات التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

72.....	المطلب الثالث: تكاليف التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري.....
75.....	المبحث الثالث: الدراسة المنهجية.....
75.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
76.....	المطلب الثاني: مكونات الاستبيان وهندسته.....
78.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
97.....	خلاصة.....
99.....	خاتمة.....
105.....	المراجع.....

قائمة الجداول

والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	أنواع التدريب	01
76	توزيع أداة الاستبيان	02
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
81	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
81	توزيع أفراد العينة حسب مستوى العمل	07
82	توزيع أفراد العينة حسب ظروف العمل	08
83	توزيع إجابات السؤال رقم (02)	09
84	توزيع إجابات السؤال رقم (03)	10
84	توزيع إجابات السؤال رقم (04)	11
85	توزيع إجابات السؤال رقم (05)	12
86	توزيع إجابات السؤال رقم (06)	13
87	توزيع إجابات السؤال رقم (07)	14
88	توزيع إجابات السؤال رقم (08)	15
88	توزيع إجابات السؤال رقم (09)	16
89	توزيع إجابات السؤال رقم (10)	17
90	توزيع إجابات السؤال رقم (11)	18
91	توزيع إجابات السؤال رقم (12)	19
91	توزيع إجابات السؤال رقم (13)	20
92	توزيع إجابات السؤال رقم (14)	21
93	توزيع إجابات السؤال رقم (15)	22
94	توزيع إجابات السؤال رقم (16)	23
94	توزيع إجابات السؤال رقم (17)	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	العلاقات التبادلية بين البيئة الداخلية والخارجية	01
14	الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومكوناتها	02
16	أهداف إدارة الموارد البشرية	03
59	المهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
78	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
79	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	06
80	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
81	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	08
82	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى العمل	09
82	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب ظروف العمل	10
83	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (02)	11
84	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (03)	12
85	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (04)	13
86	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (05)	14
86	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (06)	15
87	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (07)	16
88	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (08)	17
89	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (09)	18
89	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (10)	19
90	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (11)	20
91	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (12)	21
92	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (13)	22
92	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (14)	23
93	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (15)	24
94	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (16)	25
95	تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (17)	26

قائمة الملاحق

اسم الملحق	الرقم
الاستبيان (استمارة المعلومات).	01

مقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على تحسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والانتماء في العمل.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا له أثر كبير على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذا البيئة الديمقراطية للقوى العاملة والانتشار عالميا.

ومن هنا فإن قوة المؤسسة لا تكمن في عدد هذه الموارد وإنما في إمكانياتها وقدراتها ومؤهلاتها والمدى الذي تساهم به في مجال تحقيق أهدافها.

لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي منظمة ما، باعتبارها جزء لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية، ولهذا يجب على المؤسسة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الموارد لا يجب أن ينظر إليها بوصفها فردا كاملا داخل المنظمة فقط، وإنما هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية باعتبارها خزان الإبداع والابتكار لأنها قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة.

لهذا فإن التدريب يعتبر من بين الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاط يعود بفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء، فهو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلامي اهتماما كبيرا في الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتحسين الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المؤسسة.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها التدريب نجد أن العالم اليوم بشكل عام يشهد ما يمكن تسميته بالثورة التدريبية، بمعنى أنه ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المؤسسات المختلفة، وتخصص لها ميزانيات كبيرة، وكذلك تعدد الدول التي أنشئت معها ومراكز تدريبية كثيرة، تقوم بتدريب القوى العاملة، وهذا بالإضافة إلى ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات نفسها.

ومن هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وتحت ضوء هذه الإشكالية تنفرع لنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للعنصر البشري دور في المؤسسة الاقتصادية؟
2. هل يساهم التدريب في منظمات الأعمال للقوى العاملة في تحسين أداء العاملين؟
3. ما هو دور التدريب في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة OPGI؟

وللإجابة على هذه الأسئلة ارتأينا بتقديم الفرضيات التالية:

1. يعد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
2. يساهم التدريب بنسبة كبيرة في تحسين أداء العاملين داخل منظمات الأعمال.
3. يلعب التدريب دور مهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة OPGI.

الدراسات السابقة: إضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات والدوريات تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية نذكر منها:

1. أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير للباحث يرقه حسين من معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 2007/2006، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التي مفادها: هل يعد التدريب أداة فعالة في تنمية القدرات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة من بينها، هي أن التدريب له عدة مزايا مثل الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الميزة التنافسية.
2. تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفات الإرشادية الدولية، مذكرة ماجستير للباحث سريدي محمد من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2011/2010، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية: اعتماد المواصفة الدولية لممارسة نشاط التدريب في وزارة النفط، وضرورة عقد لقاءات مباشرة وفعالة مع العاملين لإجراء مناقشات حول أهم البرامج والدورات التدريبية التي يحتاجونها وأوجه القصور والضعف لديهم.

أسباب اختيار موضوع البحث:

➤ بسبب الاهتمام الكبير الذي أولته ولا زالت توليه المؤسسات الرائدة في العالم لتنمية مواردها البشرية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

➤ إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي نموها وبقائها وبطبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال، والذي يولي الاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء العاملين.

➤ إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الأفراد.
- التعرف على طبيعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية.
- إبراز أهمية التدريب ودوره في تنمية ورفع كفاءة العنصر البشري في المؤسسة.
- تبيان مدى مطابقة وممارسة التدريب في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التدريب وقدرته في تحسين كفاءة الموارد البشرية، ومدى نجاعة وتنوع المادة التدريبية وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

صعوبات البحث:

خلال إعدادنا لهذا البحث واجهنا الصعوبات التالية:

- صعوبة في نقص المراجع الخاصة بالمؤلفين الجزائريين، وهذا ما خلق لنا صعوبة تتمثل في دعم التطابق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية.
- عدم إمكانية الحصول على بعض المعلومات نظرا لسريتها التامة.
- معظم عمليات التدريب تتم خارج الديوان، مما صعب علينا متابعة وفهم كامل خطوات العملية التدريبية.

المنهج المتبع:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعادها وكذلك من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من أجل استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته، أما فيما يتعلق بالإطار التطبيقي للبحث، فتم الاعتماد على دراسة حالة أي إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، وارتأينا أن تكون ديوان الترقية والتسيير العقاري نموذجاً لهذه الدراسة.

هيكلية البحث:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وقد تناولنا في الفصلين الأولين الجانب النظري للموضوع محل الدراسة، حيث كان الفصل الأول تحت عنوان ماهية إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فيشمل عناصر ومراحل التدريب، وأخير يتضمن الفصل الثالث دراسة حالة التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وذلك من أجل تحديد نقاط التوافق وكذا النقائص الملموسة التي يرجى تحسينها وتطويرها، إضافة إلى التوصيات والاقتراحات التي نذكرها في خاتمة هذا البحث.

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحله التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على العوامل المؤثرة عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبانة على 70 عامل في الديوان لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة وتم استرداد منها 40 استبانة، وبعد تحليل البيانات باستخدام نظام تحليل الجداول توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، حيث أنه يمثل الركيزة الأهم داخل المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها نظرا لاكتساح المورد البشري وكثرة الاهتمام به لدى الكثير من المفكرين الاقتصاديين، دعت الضرورة إلى تكوين هيئة مختصة بشؤون الفرد العامل وتمثلت هذه الهيئة في إدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الإدارات ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي لعبت دورا بارزا في زيادة الاهتمام بها، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها و المتمحورة في التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة، الذي يعد حجر الأساس لأي إدارة والعجلة المحركة لها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطور، مفهوم، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العوامل والتحديات المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر المكونة لأي منظمة، سواء كانت اقتصادية أو خدمية فالموارد البشري هو لب المنظمة وهو مختلف من حيث تكوينه ووظائفه، وطموحاته ومسؤوليته داخل المنظمة.

المطلب الأول: تعريف المقاولات الأساسية

قبل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية من حيث بيئتها وأهميتها الاستثمار فيها يجدر بنا التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بها.

1. الموارد البشرية:

الموارد لغة هي المصادر والوسائل أو الثروة، والمرد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم، بمعنى أن المورد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.

والموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مسؤولياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹

2. الإدارة: هي الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمة إلى العمل وأداء مهامها، والتعرف على أنها

تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

3. الكفاءة: هي حسن الاستفادة من الموارد البشرية، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية حسن

استخدام أي بكفاءة.³

¹ نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 8.

² طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 18.

³ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن، 2009، ص 17.

4. **المهارة:** هي قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب.¹

5. **المعارف:** هي مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم شيء أو مجموعة من الأشياء، وهي نوعان معرفة نظرية ويقصد بها المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات وقرارات، والمعرفة التطبيقية وهي المحصلة من الخبرة.²

6. **الأداء:** وهو انعكاس المورد البشري لمدى قدرته على تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي القدرة على تحقيق النتائج.³

7. **المواقف والتصرفات:** المواقف هي مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة والمستمدة من التجارب السابقة، والتي توجه تصرفات الفرد تجاه شيء ما، كما أنها تؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفه في المنظمة.⁴

8. **رأس المال البشري:** وتمثل العامل البشري في المنظمة إلى جانب الذكاء، المهارات، الخبرات، التي تعطي للمنظمة كيانها المميز، وتتكون العناصر البشرية للمنظمة من الأفراد القادرين على التعلم والتعبير، والتي إذا تم استخدامها بشكل حسن تضمن بها المنظمة امتداد طويل المدى.⁵

المطلب الثاني: بيئة الموارد البشرية

بيئة الموارد البشرية هي الإطار الذي تعمل فيه الموارد البشرية أو هي جميع الأشياء والمتغيرات التي تحيط بالإدارة، ويمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية أي داخل المنظمة، وبيئة خارجية وهي البيئة التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة.

أولاً: البيئة الداخلية

تشكل الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة مع مواردها البشرية ويمكن تقسيمها إلى ثلاث ركائز:⁶

¹ عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، دار البدر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 20.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ محمد مدحت أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 25.

⁴ عادل حرجوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁵ الطاهر محمد الكلاكده، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁶ عبد الباري ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37.

1. **طبيعة الهيكل التنظيمي:** ويمثل الإطار الذي تحدد المؤسسة بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية، وبشكل يسمح لها بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تلم بوضوح الأدوار الرئيسية المرسومة في الهيكل التنظيمي.
2. **الثقافة المؤسسية:** وتعتبر جزء أساسي من البيئة الداخلية للمؤسسة وتمثل المعتقدات والقيم والمعرفة والاتجاهات والعادات، تشكل نظاما خاصا بكل مؤسسة لتحديد في النهاية سلوكا عاما يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات والاستراتيجيات.
3. **نظم الموارد البشرية:** تعتبر النظم المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات المرتبطة بها جزءا من بيئة الموارد البشرية، هذه النظم لا بد وأن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسة، بحيث هذا التأثير يعكس أيضا احتياجات المؤسسة لهذه النظم والعمليات، شرط أن تجسد إدارة الموارد البشرية هذه الاحتياجات كعنصر أساسي في وضع واستقرار نظم وعمليات الموارد البشرية.

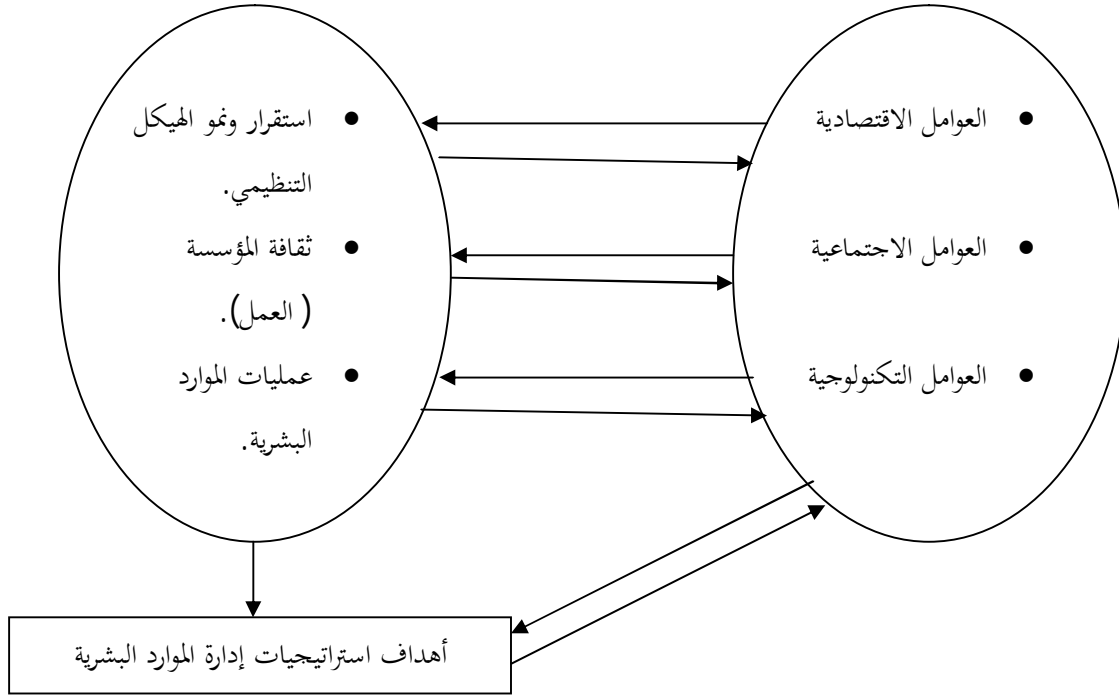
ثانيا: البيئة الخارجية

- هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على أهداف إدارة الموارد البشرية، وهذه العوامل هي:¹
1. **العوامل الاقتصادية:** إن النشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي، المعدلات العمالية والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات الفائدة، إضافة إلى انتفاخ الأسواق المحلية والعمالية، انتشار الشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة تستدعي في إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وتركيز كبير نظرا لانعكاسها على اتجاهات الموارد البشرية.
 2. **العوامل الاجتماعية:** هي عبارة عن جملة من القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع، هذه القيم والاتجاهات وحركيتها تحتم على القائمين في المؤسسات وتحديد إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها.
 3. **العوامل التكنولوجية:** وتشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها واستخدامها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية يساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا، إمكانية استخدامها ومن ثم انعكاسها على المؤسسات من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديد المتعلقة بالموارد البشرية.

¹ المرجع نفسه، ص 38.

كما سبق نقول أن تفاعل العوامل المكونة لكلا البيئتين الداخلية والخارجية والتأثير المتبادل بينهما، يحدد إلى حد كبير اتجاهات سلوك الموارد البشرية، وبالتالي سلوك الأداء التنظيمي للمؤسسات بشكل خاص، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقات التبادلية بين البيئة الداخلية والخارجية



المصدر: كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات والممارسات، دار المذهل اللبناني، بيروت، 2007، ص 32.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية الموارد البشرية كما يلي:¹

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية و المادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم .

فنحن نعيش عصر العولمة و التحقق من القواعد القانونية و زيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، وكلها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، و من ثم فهي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة، فأهمية الموارد البشرية وكيفية إرادتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للمنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر.

¹ سعاد نايف البرونطي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار البهاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 10.

فأسس النجاح كالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمر صعب المثال، أما الشركات التي كانت تعتمد على حماية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية المحلية كأسس للمنافسة قد أصبح بدون معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان لآخر.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا تنجح بعض المنظمات في الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة لها في السوق، بينما منظمات أخرى لا تنجح في هذا الشأن؟.

يجيب عن هذا السؤال توماس بيتيرز بقوله: (أن المدخل الرئيسي للإستمرار والنجاح في ظل بيئة الأعمال غير المستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء) ، وقد تعرض آخر لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة ودلالاتها التنظيمية، حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة.

وتكمن أهمية الموارد البشرية كذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:¹

1. الموارد البشرية أساس الاستقبال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافسية.
3. العقول المبدعة تعظم القيمة المضافة.
4. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
5. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 11.

المبحث الثاني: تطور، مفهوم، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل نذكر منها:

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كانت مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية منها:¹

❖ نظرت إلى العامل بصفة سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

❖ نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:²

❖ تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد به تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة

بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة.

❖ الاختيار العلمي للعاملين: ويعدده تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم

ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، دار الهناء للنشر والتوزيع، بيروت، 2010 ص 50.

² عبد البارئ إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

❖ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل.

❖ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العالمية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وظهور حركة الإدارة العلمية، وهذا ساعد في ظهور النقابات العمالية.¹

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، ولقد تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشئت موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1920، وأنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.²

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب "هوتورن" بواسطة "إلتون مايو" وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.³

¹ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ عبد البارئ إبراهيم الدرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:²

- **Nigro**: إدارة الموارد البشرية هي فن جذب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.
- **الخزامي**: جذب وتنحية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات التي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.
- **حنفي**: الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتصنع هيكل أو نظام الأجور.
- **SIKULA**: هي استخدام القوة الكامنة بالمؤسسة ويشتمل ذلك على العمليات التقنية وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- **GLUECK-W**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، وكذلك تخطيط الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.³
- **CHRUDEN ET SHERMRN**: إدارة الموارد البشرية تشتمل على العمليات الأساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرية في المؤسسة وتزويدها بما تحتاجه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة المرؤوسين بفاعلية أكثر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 44.

² حمداوي وسيلة، ليندة عبد الوهاب، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2012، ص 15.

³ عبد البارئ إبراهيم الدرة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- **SMITH-G ET GRANT-G**: هي مسؤولية كافة المديرية في المؤسسة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.
 - **FLIPPO-E**: إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بحصول على الأفراد وتعويضهم والمحافظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - **FRENCH**: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.¹
- نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي الهيئة المسؤولة عن شؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة متى تحققت أهدافها، كما أنها نشاط إداري تهتم بترقية احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوى راضية ومنتجة.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشتمل العملية الإدارية في مجموعها على عدة مهمات يقودها عدد من المصالح أو الإدارات، منها ما هو وظيفي وما هو علمي أو تنفيذي والوظائف والمهمات الوظيفية تقوم بها جهات مختصة داخلية في المؤسسة، أو أحيانا تستعمل خدمات خارجية عند الحاجة والمتمثلة في قيامها بمسؤولية تكوين وترقية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من خبرات ووضع معايير الأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة الفصح والمشورة بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والتنمية.²

ولهذا نقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أولاً: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

وتتمثل فيما يلي:³

- **العلاقات مع النقابات**: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

¹ أحمد داوي وسيلة، ليندة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة، الجزائر، الطبعة الثانية، دار المحمدية الجامعة، ص 273.

³ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحافظ على العاملين وحماية سلامتهم والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العامل.

ثانيا: الوظائف الفنية والرئيسية للموارد البشرية

وتتمثل فيما يلي:¹

- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة شكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة:** تعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرهما وتحديد درجات أجرية للتوظيف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المتعلقة.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعنى الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2007، ص 34-35.

- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- **تسيير المسارات الوظيفية:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وبالأخص فيما يمس النقل، الترقية ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

ثالثا: الوظائف الإدارية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، والتحفيز وتحدد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلا من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية بعضها يرتبط بالمجتمع و الأخرى ترتبط بالمنظمة و متى ترتبط بالأفراد العاملين فإن أهداف إدارة الموارد البشرية هي:²

1. التوظيف.

2. الصيانة.

3. التدريب و التطوير.

4. الدافعية (التحفيز) .

¹ حمداوي وسيلة، ليندة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 33.

² عبد العزيز بدر النداوي، إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 41.

الشكل رقم (02): الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومكوناتها

التأثيرات الخارجية



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 42.

كما يرى شولر SCHULER أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاث أقسام:¹

أولاً: الأهداف العامة

إن المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تصنف بالعمومية، حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها وهي:

1. البقاء.

2. التنافس.

3. النمو.

4. الربحية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 41-44.

5. المرونة.

ثانيا: الأهداف المنظمة

من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها العامة لا بد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة هذه الأخيرة يؤدي إلى بقاء المنظمة واستمرارها وتطورها وقدرتها على تحقيق الأرباح، وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى هي:

1. زيادة إنتاجية العاملين والمنظمة.
2. تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات جيدة.
3. الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
4. خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
5. خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

ثالثا: الأهداف الخاصة

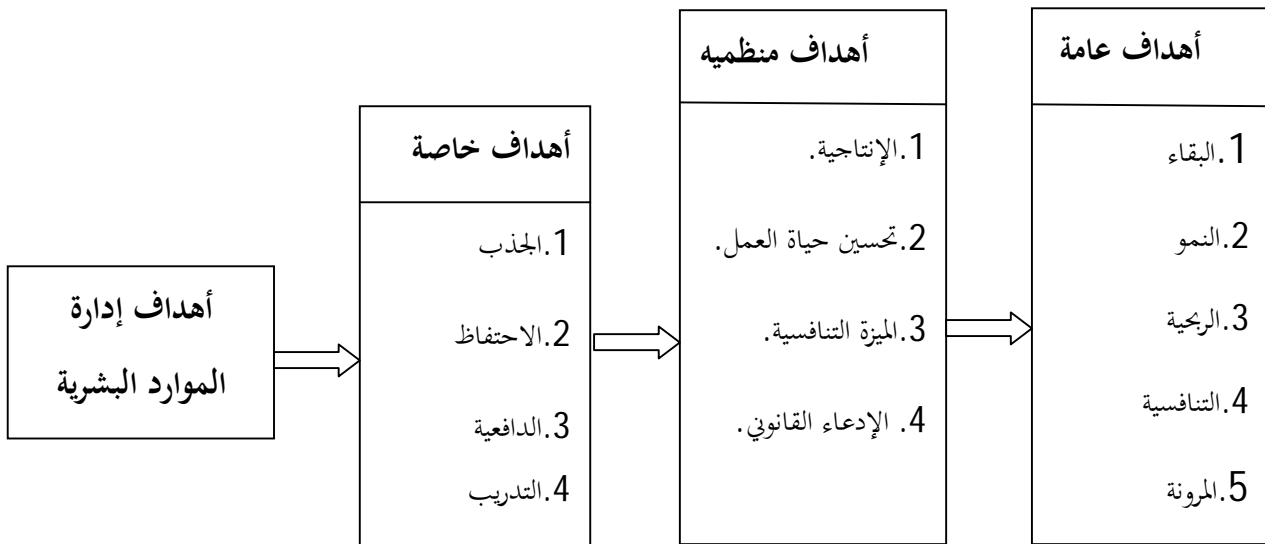
إن الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والأهداف التنظيمية للمنظمة يتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

1. **الجذب:** قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة، بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.
2. **الإكتفاء:** قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يساعد على فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.
3. **الدافعية:** قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين فيها من خلال عملية منح المكافآت والمنافع وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
4. **التدريب:** قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور وزيادة قدرات و مهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.

ومع كل الأهداف التي سبقت هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم:¹

1. توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهارتهم.
2. توفير مناخ عمل ايجابي و مريح تسوده العدالة.
3. توفير الإرشاد و التوجيه الذي يوجه الفرد ويبين له الخطأ.
4. تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا و مكافئا.
5. توفير فرص التقدم الوظيفي و النمو المستمر في العمل.
6. تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
7. توفير القدر المناسب من الاستقرار و الأمان في العمل.

الشكل رقم (03): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ب ن) 1997، ص 135.

المبحث الثالث: العوامل والتحديات المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

رغم التطورات الكبيرة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى وصولها إلى الإطار التنفيذي والاعتراف بها كإدارة متخصصة في أهم أصل من أصول الإنتاج (المتمثل في الموارد البشرية)، إلا أنها واجهت ومازالت تواجه مجموعة من التحديات مما جعلها خاضعة لمجموعة من العوامل المؤثرة، سواء على كفاءة هذه الإدارة أو على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر على إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، فمنها ما يؤثر على كفاءة هذه الإدارة، ومنها ما يؤثر على وضعها التنظيمي، ونوجز هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة ليست مطلقة وإنما تحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:¹

1. العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مدى توفر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العلمية في مجال

التخصص، كما أن مجال عمل إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد اجتماعية، ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

2. العوامل الخارجية: وهي التشريعات والقوانين التي تصنع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها هذه

الإدارة عند مزاوله نشاطها، بالإضافة إلى التنظيم الإقتصادي للدولة الذي يحدد المجالات الأساسية لممارسة المدير سلطاته في إتخاذ القرارات، كما أن للتنظيم الاجتماعي تأثير في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة أساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة، وكل ذلك يؤثر في أداء إدارة الموارد البشرية.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 22-23.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يتفق الكثير من الكتاب بأن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد بمجموعة من العوامل من بينها:¹

1. **أدوار إدارة الموارد البشرية:** تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، مما دفع هذه المنظمات إلى تشجيع إدارة الموارد البشرية لممارسة أدوار متعددة، بهدف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية.
2. **حجم المنظمة:** ويؤثر حجم المنظمة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطاتها يفرض في بعض الأحيان إلتزام على المنظمة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.
3. **كثافة المورد البشري:** كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط استخدام العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أداءه، فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة، فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة المورد البشرية في المنظمة، وفي بنائها التنظيمي وبالتالي فإن المنظمات من هذا النوع تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها الموارد البشرية.
4. **المستوى التقني:** تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل وهذا الأخير يمكن أن يؤثر سلبا على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
5. **توفر الكوادر الإدارية الكفؤة :** تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بكفاءة إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانيا، لذا فإن الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استخدام إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتحدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

¹ المرجع نفسه، ص99-101.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجهت وتواجه الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديرية الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ما يلي:¹

أولاً: تحديات إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهمت التحديات النوعية في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها، على التركيز على العنصر البشري من خلال:

1. مساهمة العاملين.
2. التمكين.
3. تحقيق رضا المستهلكين.
4. الوقاية بدلا من العلاج.
5. الإدارة بالحقائق.
6. التركيز على العمليات.
7. التحسين المستمر.

والتركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث يجد أمامه سبل الإسهام في التحسين والتطوير المستمر من أجل تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

ثانياً: تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلالها أن نتعامل مع مختلف المنظمات، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين

¹ خضير كاضم حمود، كاسب ياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24-27.

خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين على الأصبعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

ثالثا: التحديات التكنولوجية

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

كما أن ضرورة التعامل مع المستحقات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة، تؤكد ضرورة التنوع الثقافي للأفراد.

رابعا: التحديات البيئية

إن البيئة التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن 21م ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المتطلبات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

وتوجد عدة تحديات تنافسية أخرى أثرت ومازالت تؤثر على إدارة الموارد البشرية نجدها في:

❖ **تحديات مستوى التأهيل للوظائف:** أي تغير في مجموعات الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من المواقع أن تزداد بسرعة، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرصة العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

❖ **التحديات الاجتماعية (الديمغرافية):** إن من أهم التحديات التي تواجه المدراء في التغيرات الديمغرافية التي تحدث في العالم لأنها تؤثر على قوة العمل التي أصبحت متنوعة للغاية، لهذا تعمل المنظمات جاهدة على الإهتمام بأمور الموظفين والمهارات التي يتمتع بها من خلق مستوى تعليم وتأهيل عالي ومهارة في استخدام الانترنت.

ويشهد العصر الحالي اختلافا في القيم و الحقوق للعاملين مما يؤثر على منظمات العمل و تنظيم وفاعلية المنظمة مما يضطر المؤسسة لإصدار تشريعات و أنظمة للحد من السلوك الذي يؤثر سلبيا على الآخرين وعلى المؤسسات، وقد يعتبر العاملون هذه التشريعات بمثابة قيود تتصل بخصوصياتهم و حقوقهم إلا أن مصلحة المؤسسة في توفير الجو الصحي و الاستقرار والسلامة للعاملين تتعارض مع ما قد يعتبره العاملون حقوق وخصوصيات.

❖ **تحديات إدارة التغيير:** إن التكنولوجيا والعولمة هما قوتان التغيير في المنظمات وإدارة الموارد البشرية وهناك أنواع عديدة من التغيير يصدر عنها ردود أفعال معاكسة، تنتج عندما تؤثر القوى الخارجية على أداء المنظمات وبعض التغييرات هي تحفيزية ومرتبطة بالمدراء لانتقاء فرص الأهداف وخصوصا الصناعات التي تمتاز بالتغير السريع.

ولسوء الحظ ولأن التغييرات الناجحة نادرا ما تحدث بصورة طبيعية أو سهلة فإن الأسباب الرئيسية التي تقلل فشل جهود التغيير في التأثير على الموارد البشرية هي كالاتي:

1. عدم تأسيس معنى الضرورة.
2. عدم بناء تحالف قوي الجبهة للتوجيه.
3. فقدان القادة الذين يتواصلون برؤية جديدة.
4. عدم إزالة العواقب بوجه الرؤية الجديدة.
5. عدم التخطيط المنظم على أرباح قصيرة الأجل.
6. الإعلان عن النجاح بصورة مبكرة جدا.
7. عدم المساس بتغيير الثقافة التنظيمية.

وتتطلب مبادرات التغيير المؤثرة من مدراء الموارد البشرية العمل مع المدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين لخلق رؤية المستقبل وتثبيت بناء يسمح بالتغيير ويتصل بالموظفين بشأن عمليات التغيير.

❖ إن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري والتكنولوجيا والعولمة وما شابه ذلك، هي استثمارات مصممة للمنافسة التنظيمية ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على الشركات لاحتواء الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة، وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي منظمة وخصوصا في الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية.

ولقد أجرت المنظمات عدد من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلف وخصوصا تكاليف القوى العاملة وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية وتسريح الموظف وتعزيز الإنتاج، ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين الشركة وموظفيها في إنشاء وتنفيذ التغييرات.

❖ **تحديات تطور رأس المال البشري:** إن الفكرة الفاعلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد، تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة كإدارة رأس المال البشري، ويصف مصطلح رأس المال البشري القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات.

وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للشركة، إلا أنها تتمتع بتأثير واسع على أداء المنظمة، وذلك بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق وبلوغ الغايات المرجوة من إنشائها في تحقيق الكفاءة والفعالية، عن طريق تبرير إنشاء وحدة أفراد وإسهاماتها في المنظمة.

وينبغي أن نبه إلى أن برامج التدريس التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات و خصوصا في الأماكن التي لا يمكن الانتقال فيها لأي شركة أخرى إذا غادر الموظف. ووجدنا أن تأهيل القوى العاملة قضية مهمة ومعقدة وأن تحويل اهتمام علماء الاقتصاد تدريجيا بحيث أصبح عاليا باعتباره يتعلق بحالة رأس المال البشري وتكوينه، أي دور أجهزة التعليم في تكوين التأهيل الذي يحتاجه الإقتصاد والمحافظة عليه من الهجرة وغيرها، أي أنه كلما ارتفعت نسبة المتعلمين في دولة ما ومستوى تعليمهم كلما ارتفع الإنتاج في الإقتصاد عموما، وهو أحد الأسباب التي تبني أكثر من الدول المتقدمة سياسات الهجرة لاستقطاب مهاجرين ذوي تأهيل عالي من الدول الأخرى فهؤلاء سيدعمون اقتصادها تماما.

❖ **تحديات المعلومات:** إن النظر إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلافا بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين هما:

أ- الاستثمار السريع لتطوير المعلومات.

ب- العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة الحال على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها، وببساطة يحسن القول أن كل إدارة في المنظمة تمثل أفراد يعملون فيها، إذن كل إدارة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسية من أهمها، مشكلة التضارب والتنازع في اختصاصاتهم وبين إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنظمة.

ولمعالجة هذه المشاكل والتضارب وحتى تسود علاقة تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، هناك أربع بدائل يمكن اختيار البديل المناسب منها وهي:¹

- **البديل الأول:** أن تحتوي السياسة العامة للمؤسسة على توصيفا مكتوبا لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة إدارة الموارد البشرية.
- **البديل الثاني:** إذ ينص صراحة على قصر اختصاصات الرئيس المباشر على الإشراف فقط وإلى التابعين له، أما باقي الاختصاصات الأخرى متعلقة بالعاملين في المنظمة فإنها تكون من إختصاص إدارة الموارد البشرية.
- **البديل الثالث:** أن يتم بشكل واضح لا يقبل اللبس في تعريف اختصاصات إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى.
- **البديل الرابع:** أن يتم التمييز بين ثلاث لأنواع من الأعمال وهي:

1. أعمال يحتاج القيام بها بكفاءة إلى تعاون عامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الآخريين، وهذه يتم تنفيذها في مراحل مختلفة بالمشاركة بين الإدارتين مثل الاختيار والتعيين والتدريب.
2. أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل إعداد السجلات الخاصة بالعاملين، فهذه تكون من صميم اختصاص إدارة الموارد البشرية، ولا يحق للإدارات الأخرى التدخل فيها.
3. أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية، مثل جمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالحوادث ومعدل دوران العمل، فهذه يتم إعدادها بواسطة الإدارات المختلفة في المنظمة، ثم يتم تبويبها وتحليلها وإعداد توصيات بشأنها بواسطة إدارة الموارد البشرية.

ومما سبق يتضح أن البدائل الثلاث الأولى لا تضع حدا للنزاع بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وبذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر واقعية، إلا أن بعض الكتاب يرمون إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساسا بكونها إستشارية بدأت ترتقي في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية، وتتمثل هذه

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

العلاقة في الخدمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للوحدات الإدارية الأخرى، مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقسيمهم ونقلهم ومقابلة المترشحين وجمع المعلومات عن العاملين وتوصيف وتقييم الوظائف... إلخ.

وما يميز هذه العلاقة هي طبيعة التنظيم المتبع في المنظمة سواء كان خطي أو وظيفي أو خطي استشاري.¹

¹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 26.

خلاصة:

من خلال استعراضنا لهذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات و العوامل المختلفة، و من أهمها المتغيرات البيئية و التنظيمية والفردية، حيث هذه الأخيرة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية، كما أن التطورات في هذه الإدارة انعكست من خلال خصائص تنظيم القوى العاملة وفرص تنميتها من تدريب ومعلومات وبحوث وتعليم فني، إلى جانب فرص تحليل العرض من القوى العاملة، وكذلك خصائص التركيب التنظيمي لهذه الإدارة من كونها تنظيماً آلياً في ظل البيئة المستقرة والتحديات التي تواجهها، هذا ما يؤكد الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية، ونتيجة لهذا التطور فقد توسعت وظائفها التي ساهمت في ارتقاء المنظمات الاقتصادية.

الفصل الثاني:

مفاهيم ومراحل

التدريب

تمهيد:

يعد التدريب في عالمنا وسيلة هامة وأداة للتنمية بحيث أنه يعتبر الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم. فالتدريب يقدم معرفة جديدة ومعلومات متنوعة ويعطي مسارات وقدرات ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

كما أن للتدريب أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يقوم به في تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة بكافة مستوياتها، ولذلك يجب تزويد تلك الأيدي العاملة بنظام تدريب مستمر، لما لذلك من إسهامات في النتائج الموجودة في هذا التدريب وحسن العطاء والكفاءة في الإنتاج.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

المبحث الثالث: فعالية ومساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التدريب

تلجأ جل المؤسسات الاقتصادية إلى التدريب من أجل التأقلم مع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل باعتباره أنه يمثل استثمار في الموارد البشرية يكون له عائد مريح يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه

أولاً: مفهوم التدريب

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالتدريب ونذكر منها:

- ❖ التدريب هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل، وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، ما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹
- ❖ التدريب هو عبارة عن ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أي يحمل مكانة مناسبة في المجتمع، من خلال ترقيته على المستوى الوظيفي، وكذلك عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى من إتحاقه بالعمل، إحالته إلى التقاعد.²
- ❖ التدريب هو عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعلم مستمرة.³
- ❖ التدريب عبارة عن قيمة مضافة، فرأس المال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات يجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية.⁴
- ❖ ومما سبق يمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالتدريب إلا أن جوهرها واحد، ويمكن إعطاء تعريف شامل للتدريب وهو:

عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجملها تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

² بشار الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

³ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 80.

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ب س ن، ص 89.

ثانيا: مبادئ التدريب

للتدريب مبادئ عديدة حيث أن الإلتزام الأمثل والأحسن لهذه المبادئ من طرف الإدارة يضمن له الأثر الإيجابي والفعال ومن بين هذه المبادئ نذكر:¹

1. **الشرعية:** أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
2. **المنطقية:** أي يجب أن تحدد الاحتياجات بكل منطقية وواقعية.
3. **التحديد:** يجب أن تكون الأهداف التدريبية محددة تحديدا دقيقا.
4. **القياس:** بمعنى أن الأهداف التدريبية يمكن قياسها.
5. **الشمول:** أي أن يشمل التدريب كل الأقسام وأعضاء المؤسسة.
6. **التدرج:** أن يتم البدء بمعالجة الأمور البسيطة ثم الانتقال للأمور الأكثر تعقيدا.
7. **المرونة:** أي تمنع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة المؤسسة.
8. **الاستمرارية:** التدريب لا يكون مرة واحدة فقط، وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده، لأنه كل يوم هنا مستجدات في بيئة الأعمال.
9. **المشاركة:** من أجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة كل من المدربين والمتدربين.
10. **النظرة المستقبلية:** يكون التدريب متضمن المناصب التي من الممكن أن يتقبلها العامل ومن الأعمال التي من الممكن أن يقوم بها.

وهناك مجموعة من المبادئ نذكر منها:²

- **الفروق الفردية:** لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد، من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبراتهم وميولاتهم الشخصية، لذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

¹ بلال يخلق السكارزية، تصميم البرامج التدريبية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال الدولية، جامعة سكيكدة، 2010، ص 114.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 48.

علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، إذ تظهر الحاجة التدريبية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية، وهذا أمر يستلزم أن يستهدف الجهود التدريبية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

- **الدافعية:** يقصد بها توجيه العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية، لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي يشغلها المتدرب والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً، لذا تقع مسؤولية التحفيز هذه على عاتق المشرف على البرامج التدريبية.
- **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين، وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب، وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودوائر الموارد البشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجازها.
- **تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة:** من الضروري أن تلي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية التدريب وأنواعه

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من أهمية التدريب وأنواعه.

أولاً: أهمية التدريب

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية:¹

- أهمية المنظمة.
- أهمية العاملين.

1. أهمية التدريب للمنظمة: يمكن إنجازها فيما يلي:

➤ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل و تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ يوسف حجم الطعاني، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص،

- يساعد على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وكذلك خلق اتجاهات ايجابية داخلها و خارجها.
- يساهم التدريب في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

2. بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل ويساعدهم على الانجاز والثقة بالنفس¹.
- يحسن التدريب الأفراد العاملين و يطور سلوكياتهم بشكلي تناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- يقلل من أخطاء العاملين وحوادث العمل كما يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهارات القيادة والاتصالات و الاتجاهات ويقوي تماسكهم داخل المنظمة.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم حيث تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يطور و ينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.

ثانياً: أنواع التدريب

للتدريب أنواع عديدة تختلف باختلاف سياسة المنظمة لذا يمكن للمنظمة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقاً للاعتبارات التالية:²

¹ ساعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، مذكرة غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010، ص 87.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الجدول رقم (01): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> ● داخل المنظمة. ● خارج المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب المهني والفني. ● التدريب التخصصي. ● التدريب الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجيه الموظف الجديد. ● التدريب أثناء العمل. ● التدريب لتحديد المعرفة والمهارة. ● التدريب بغرض النقل والترقية: ● التدريب لتهيئة المعاش.

المصدر: ساعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، مذكرة غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010، ص 87.

1. التدريب حسب مرحلة التوظيف: يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وهذا

بهدف رفع وتحسين مستوى أداءهم وقدرتهم وكذا مستوى مهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، وعليه يمكن تفسير التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:¹

أ. **توجيه الموظف الجديد:** يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

ب. **التدريب أثناء العمل:** لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من خلال ممارسته للعمل فعلاً، وهذه الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفذ وقتاً طويلاً قد تؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة، إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب مما يزيد من أهميته.

ت. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وبالأخص حينما تكون هنالك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 88، 89.

على ذلك عندما يدخل نظام معلومات حديث في أنظمة الكمبيوتر، يحتاج شاغل هذه الوظيفة إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

ث. **التدريب بغرض الترقية والنقل:** معنى ذلك أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ج. **التدريب لتهيئة المعاش:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى المعاش، بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

2. التدريب حسب نوع الوظائف: يتمثل فيما يلي:¹

أ. **التدريب المهني والفني:** يتلائم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يوجه للأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة.

ب. **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، أي لا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية.

ت. **التدريب الإداري:** ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الدنيا والوسطى والعليا.

3. التدريب حسب المكان: قد يكون التدريب داخل المنظمة أو خارجها:²

أ. **التدريب داخل المنظمة:** يتم داخل مكان عمل المتدرب وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف، وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور، ولكن بشرط وجود مكان مناسب لتحقيق أهداف برامج التدريب.

¹ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، 12، 13، ماي 2011، ص 20.

² فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 19.

ب. **التدريب خارج المنظمة:** هذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة، ومن مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم.

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب

عندما يدور التساؤل الذي مفاده من المسؤول عن التدريب؟ ستكون الإجابة أن هذه المسؤولية مشتركة بين الفرد ورؤسيه ووحدة الموارد البشرية، لذا يمكن الإشارة إلى أن مسؤولية التدريب تشمل:

1. **إدارة الموارد البشرية:** حتى الإدارة مسؤولة بشكل مباشر عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين والتطوير أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط وتطوير البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها وتقييم النتائج، ومن ثمة إعداد التقارير النهائية التي تطوع عليها الإدارة العليا في المنظمة.¹
2. **مدرء الوحدة الإدارية:** يعتبر مدرء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التدريبية التي يتطلبها العمل، ولذا فإن المدرء غالبا ما يقدمون إلى الإدارة الموارد البشرية، عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي إلتحق به وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.²
3. **المشرفون:** يكون المشرف مسؤولا مسؤولة مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، لذا فهو يعي الاحتياجات من المعارف والمهارات، سواء على مستوى الاكتساب أو التنمية وكذلك يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناط بها شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين تم تدريبهم تحت إشرافه، ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المحققة جراء التدريب، أو توضيح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية ككل بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام التدريبية بشكلها المناسب.³
4. **الأفراد:** إن الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال تطوير الذات، يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي، والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد أيضا، بحيث

¹ بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

نتائج هذا التطوير تتمثل في زيادة التعويض، أو ترقية الوظيفة أو الضمان الوظيفي في الحصول على فرصة العمل في منظمات أخرى عندما تتغير ظروف المنظمة التي يعمل فيها.¹

مما تقدم نلاحظ أن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المنظمة، وفي إدارة الموارد البشرية والمشرف على التدريب والفرد العامل، والتي لا يمكن أن تنجز بشكل جيد إذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 190_191.

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

تتوقف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتخطيط المسبق، لأن نظام التدريب يعني وجود دورة متكاملة تشتمل على تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة وتصميم البرامج ثم تنفيذها وتكتمل الدورة بمتابعة وتقييم العملية التدريبية، وهو ما سنراه في هذا المبحث.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية

الفرع الأول: جمع وتحليل المعلومات

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة.¹

وبالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي النظر إليها على أنها جزءاً متكاملًا من نظم المعلومات الإدارية تساعد على توفير كافة المعطيات والبيانات التي يمكن الإعتماد عليها في التخطيط للعملية التدريبية، وتتضمن هذه المرحلة جمع وتحليل البيانات التالية:²

1. معلومات عن أهداف المؤسسة.
2. معلومات عن تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف.
3. معلومات عن توصيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة التي يجب توفرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
4. معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية منذ دخولها إلى المؤسسة.

إن جمع البيانات والمعلومات المشار إليها بقصد تحليلها، تشكل في الأساس مؤشرات أو إجابات عن أسئلة متعددة تؤسس لإطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل الاحتياجات التدريبية لمواردها، هي في الأساس المرحلة الثانية من العملية التدريبية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص ص 114، 115.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 258_259.

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية

ويمكن تعريفها على أنها:¹

تعتبر الاحتياجات التدريبية على تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تعترض لها المؤسسة وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين المسؤول على التدريب والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة.

ويمكن بلورة الاحتياجات التدريبية كما يلي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير القدرات والمهارات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تلعب الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة وتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:²

- هي العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.

ثالثاً: مصادر الاحتياجات التدريبية

مصادر الاحتياجات التدريبية كثيرة أهمها:³

- مهام الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.

¹ خالد عبد الرحمن الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 134.

³ أحمد عاشور صقر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 201.

- معاملات الأداء المطلوب للوظائف ومقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها وتعتبر مصدر مهم من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.
- تقارير الأداء الوظيفي التي تحدد من قبل المدير المباشر أو المشرف المسؤول.
- المستجدات والتطورات التي ظهرت على الوظيفة تعد مؤشرا للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور.
- أهداف المؤسسة حيث تعطينا مؤشرا على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.
- العاملون في الحقل أنفسهم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- عند ترشيح أحد شاغلي الوظائف لبرنامج تدريبي فهذا يقتضي تحديد الاحتياجات التدريبية وفق استمارة خاصة.

رابعاً: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات مهمة هي:¹

1. مستوى الأفراد: يقصد بهذا التحليل الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للأفراد العاملين وذلك بدراسة وتحليل الآتي:

- متوسط إنتاجية وأداء الأفراد العاملين.
- متوسط دوران الوظيفة.
- متوسط عدد الغيابات والتأخر في الحضور إلى العمل.
- دراسة وتحليل شكاوي الأفراد العاملين.

2. مستوى المؤسسة: يتم تطبيق مفهوم النظام على المؤسسة بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي

ستحتاج إليها المؤسسات مستقبلاً نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وعلى النشاطات التي تمارسها.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة ونشاطاتها، كالمغيرات البيئية بحيث يتم رصد اتجاهات التغير ونوعه والاستراتيجيات المطلوبة للتعاون والتعامل مع تلك المؤشرات، وعلى المؤسسات أيضاً تحليل المؤشرات التي تتجمع لديها عن العمل والعاملين مثل تقادم طرق العمل والتجهيزات والوسائل المستخدمة، تدني مستوى الأداء وغيرها، وذلك لتشخيص الوضع ومعرفة الأسباب وإتخاذ الخطوات الكفيلة لمعالجة الموقف الذي يتطلب

¹ يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 244.

إعادة النظر في الأوضاع القائمة وإدخال التعديلات على خطط واستراتيجيات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

3. مستوى العمل أو الوظيفة: إن هذا التحليل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحديد الأداء. ويتم في هذه الخطوة مقارنة بالطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات للوصول إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب لها.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

في هذا المطلب سوف نتطرق بالتفصيل إلى كيفية تصميم البرامج التدريبية ومتابعتها.

بعد جمع المعلومات وحصر الاحتياجات التدريبية وتحليلها ووضع الخطة التدريبية، تأتي مرحلة تصميم المناهج والبرامج التدريبية اللازمة لمراجعة الاحتياجات التدريبية.

أولاً: مفهوم تصميم البرامج التدريبية

يمكن تعريفها كما يلي:¹

يعتبر تصميم البرامج التدريبية عملية متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف التطويرية ويوضع البرنامج التطويري بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية ومعلومات ومهارات أو إتجاهات السلوك الوظيفي للعاملين، لذلك كان محتوى البرامج التدريبية يختلف من موقف لآخر، وهناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المادة التدريبية:

- التركيز على المتدرب ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.
- ملائمة المادة التدريبية ومواكبتها لمستوى المشاركين في البرامج التدريبية.
- حداثة المادة التدريبية ومواكبتها لأحداث النظريات والممارسات والإتجاهات السائدة.

¹ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع الجامعية، الجزائر، 2004، ص 24.

- مراعاة تسلسل المادة التدريبية وتكامل أجزائها.
- الالتزام بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجهاته.

ثانياً: مراحل تصميم البرامج التدريبية

تمر هذه العملية بمراحل متعددة:¹

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: ومن بين أهداف البرنامج التدريبي:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية

2. تحديد موضوعات البرامج التدريبية: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج وكذلك

محتوياته أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع التسلسل وترابط المعلومات والمعارف والأفكار المراد إكتسابها.

وبصفة عامة يجب توفر بعض الشروط في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي:

- أن يؤثر على رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- تقدر مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون.
- أن تكون المادة التدريبية وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم.

3. اختيار الأسلوب التدريبي: على الرغم من تعدد الأساليب الممكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنها تعتبر

بدائل لبعضها البعض، بل كل منها مجالها أو استخدامها الخاص، كما يمكن إستخدام أكثر من أسلوب في

العملية التدريبية، أي أن إختيار أسلوب التدريب يعتمد على معايير متعددة ومختلفة ومن أهمها:

¹ خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- الهدف الذي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقه.
 - الوظيفة محل التدريب، فالأساليب المستخدمة لتدريب موظفي الأعمال الكتابية تختلف عن الأساليب المستخدمة في تدريب القائمين بالأعمال المهنية.
 - المستوى الوظيفي، فالأساليب المستخدمة الملائمة للمشرفين على أساليب تدريب المديرين في الإدارة العليا.
- 4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:** يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضاً حسب مستوى المتدربين.
- 5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:** قد يتم تنفيذه داخلياً بالمؤسسة وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي، وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة مسؤولية البرنامج التدريبي وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مركز متخصص وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب يحكمه عاملان أساسيان هما:
- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية وإمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من المتدربين وإمكانيات وأساليب التدريب، إضافة إلى الإشراف الجيد على البرامج.
 - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب، إضافة إلى توفر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- 6. إختيار المتدربين:** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين:
- أ- الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها والمتمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.
 - ب- بالنسبة للشروط الواجب توفرها في من يتم ترشيحه وهي:
 - أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك بالتضحية بالجهد والمال.
 - أن يكون للمتدرب الرغبة في تعلم مهارات جديدة والشعور بالحاجة الشديدة لها.
 - أن يتوفر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكن من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

➤ أن يتوفر لدى المدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

7. اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث يعتبر الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب.

ومن الشروط الواجب توفرها في المدرب الكفاء ما يلي:

- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التدريب.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.
- أن تكون ملماً بالمادة العملية التي سيبحث عنها.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

بعد تصميم البرنامج التدريبي يأتي دور تنفيذه ثم تقييمه وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تعد خطوة مهمة جداً في البرنامج التدريبي إذ يتبين فيها مدى سلامة تصميم البرنامج التدريبي وينعكس نجاحها إيجابياً أو سلبياً على الخطوة التالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي.

1. مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي إدارة البرنامج وإخراجه من الواقع النظري إلى الواقع الميداني حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي له، ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي على عدة عوامل مثل، قدرة المنسق والمدربين ونوعيتهم، الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج لقيادات الإدارة العليا أو الوسطى أو تدريب المدربين أو برنامج ذو طابع فني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.¹

2. خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي: تتمثل خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي فيما يلي:²

أ- ترتيبات المكان: يجري منسق البرنامج التدريبي الإتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مراعيًا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب المستخدمة ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة إتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو خارجها لأجل تأمين وصول الضيافة في موعدها أثناء عقد البرنامج التدريبي.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 301.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 118.

ب- توفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية: من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتأكد من صلاحيتها للاستعمال، وللمساعدات دور هام في هذا المجال إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحاً، كما أنها تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين.

ت- الإتصال بالمدرسين: يقوم منسق البرنامج التدريبي بالإتصال بالمدرسين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التدريبية من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحة أثناء عقد البرنامج، كما يقوم المنسق بإجراء الإتصالات اللازمة للاطمئنان على حضور المدرسين إلى مكان التدريب في الوقت المحدد.

ث- الإتصال بالمتدربين: من الضروري الإتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وذلك من أجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج، وكثيراً ما كان يحدث أن يحضر بعض المتدربين في اليوم الثاني للبرنامج التدريبي بحجة أنه تم إبلاغهم مؤخراً.

ج- مراقبة سير العملية التدريبية: تتمثل عملية سير المراقبة التدريبية فيما يلي:

- افتتاح البرنامج في البداية وتقديم المدرب من خلال استعراض موجه لسيرته الذاتية أمام المتدربين.
- توزيع المادة التدريبية على المشاركين في البرنامج والتأكد من حصول كل متدرب على النسخ المطلوبة.
- الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل المتدربين إلى البرنامج التدريبي.
- تجهيز استمارات تقويم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفرغها في جداول خاصة وتحليلها.
- توزيع الشهادات على المتدربين.
- كتابة التقارير النهائية عن سير العملية التدريبية فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.

ثانياً: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بتحسين التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة.

1. مفهوم تقييم البرنامج التدريبي: من الأهمية البالغة تقييم مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخطط لها، والمقصود بالتقييم هنا قياس كفاءة البرنامج وكذلك معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلاقيها في البرامج المقبلة.¹

¹ عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136.

2. أهداف تقييم البرامج التدريبية: تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- ✓ بيان مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- ✓ التعرف على مدى نجاح المتدربين في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم أثناء القيام بعملية التدريب.
- ✓ الوقوف على التغيرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج ومعالجتها والعمل على تفاديها في المستقبل.

3. مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية: تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بثلاث مراحل تتمثل في:²

أ. تقييم التدريب في مرحلة التخطيط: هنا تتم لقاءات بين القائم على التخطيط وبين المشرفين على الإدارة والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض أفرادها، وكذلك إجراء لقاءات مع المدربين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم في العملية، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين لمناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب. تقييم التدريب أثناء العمل: هنا تتخذ عملية التقييم أشكال متعددة منها:

- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين.
- التقرير اليومي عن متاعب المتدربين وتوفير المساعدات التدريبية.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين.
- استمارة تقييم البرنامج التي يعدها المتدربون والتي توضح آرائهم واقتراحاتهم.

ت. تقييم التدريب بعد التنفيذ: هنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نقطتين رئيسيتين:

✓ التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليها حال الفرد قبل التدريب.

✓ التغيرات السلوكية وتشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المبحث الثالث: فعالية ومساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

في هذا المبحث سنتطرق إلى العلاقة التي تربط بين التدريب والموارد البشري وذلك من التطرق إلى كل من تقييم وتحسين أداء المورد البشري، فعالية البرنامج في زيادة تنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى تأهيل العاملين وتطوير اليد العاملة.

المطلب الأول: تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي للمورد داخل المنظمة والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وهو يضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية، وتبرز فعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الذي يسعى إلى تحقيق ما يلي:¹

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي تتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
2. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
3. المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر من الكفاءة الإنتاجية، مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
4. تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
5. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
6. المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية، خاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطى للفرد عند تقييم أداءه.
7. التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء، وتلقي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية.
8. يساعد تقييم أداء الموارد البشرية في التعرف على الموارد البشرية الذين سيحققون التقدير والمكافآت التشجيعية، وكذلك معرفة الموارد البشرية التي تتلائم قدراتهم مع تخصصاتهم، وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد كذلك على

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

تحديد الموارد البشرية الذين يحتاجون المزيد من التدريب، أو الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم.

9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ثانياً: تحسين أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط التي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة.

إن 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 تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعرف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب مهام متعددة على أداء الموارد البشرية:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير احتياجاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالإنتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 208.

² عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المطلب الثاني: فعالية البرنامج التدريبي في زيادة تنافسية المؤسسة

يمكن شرحها كما يلي:¹

بما أن عالما يعرف العديد من التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة وقدراتها التنافسية، وهو ما يفرض عليها التزود بيد عاملة مدربة وكفئة، تتمتع بالمعارف والتكنولوجيات والتقنيات الحديثة في مجال التسيير والإدارة، فأصبحت الموارد البشرية بذلك أساس تطور المؤسسة وتنميتها في القرن 21 بحيث صار كل شيء مبني على حسن اختيار العمالة وتدريبها لكي تتكيف مع المتغيرات البيئية، وبذلك أصبحت الحاجة إلى المدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا على أساس أجندة تعزيز تنافسية المؤسسة مما ألزمها بحسن إدارة الموارد البشرية من النواحي.

من أجل الاستيعاب الكامل للتكنولوجيات المعاصرة التي يستعمل فيها تقنيات وتكنولوجيات عالية تفرض على العامل مهارات عالية لأداء المهام، فلا بد من تدريب وتطوير القدرات والتعليم المستمر الذي يسمح للعامل الوصول إلى الفعالية المرتقية وتحقيق التميز في أدائها التنافسي والمحافظة على مركزها في الأسواق المحلية أو الدولية.

وبذلك أصبح التدريب نشاطا رئيسيا في المنظمات الحديثة، وجزءا هاما من تكاليف العمالة، لذا نجد أن الكثير من المنظمات وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال البحث والتطوير وأيضا في مجال التسويق، إلا أنها تجاهلت عوامل أكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، وهي العنصر البشري فهي قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء والالتزام، وهي العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، وبدون استثمار في تنمية العنصر البشري تصبح المنظمات في خطر.

فضلا عن ذلك هناك العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تبنت سياسة التدريب كسياسة تنافسية، فمثلا IBM تبنت سياسة تنافسية لتدريب العاملين بها بهدف تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، حيث تم تدريب 1800 عامل على مستوى جميع الفروع بأحاء العالم بتكلفة قدرها 900 مليون دولار أمريكي، خلال ثلاث سنوات عن طريق ربط التدريب مباشرة بالعمل، وهذا ما يدل على أهمية تدريب العنصر البشري على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل مجالات الإدارة دون استثناء، إن إهمال هذا العنصر هو بمثابة الخطر الجامع على المؤسسة وإنذار بزوالها وعدم إمكاناتها وقدرتها على المنافسة عالميا ومحليا، ومن أجل ضمان ذلك بأحسن كيفية فإن المؤسسة محيرة قبل كل شيء بتحديد احتياجاتها التدريبية من خلال تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في مهارات ومعارف وقدرات العنصر

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011/2010، ص 162، 163.

البشري التي يمكن علاجها بالتدريب لتنتقل المؤسسة بعد ذلك إلى تخطيط البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف واتجاهات وسلوك العاملين، من أجل الوصول إلى أداء تنافسي يحقق للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة إلى المستوى المحلي أو الدولي.

وبهذا يتضح لنا بأن التدريب بل التدريب المتواصل على مدى الحياة أصبح أكثر ضرورة من أجل التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، ومنه تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في الأسواق التي أصبحت تتميز بشراسة المنافسة محليا وعالميا.

المطلب الثالث: تأهيل العاملين وتطوير اليد العاملة

أولاً: تأهيل العاملين

نوضحها كما يلي:¹

يعد تأهيل العاملين من مهام وظيفة التدريب وهي من الأساليب المنظمة التي تحدث التغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

والتأهيل يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة الوظيفة وحتى أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف الأقسام لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد، وليشعروا بأنهم جزء من المؤسسة وهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا والطمأنينة.

ويتم التدريب عن طريق وضع برامج تدريبية أثناء العمل وخارجه تساعدهم في تعلم أصول العمل، حيث أن هذه البرامج لا تقتصر على العاملين والموظفين الجدد ولكن القدامى أيضاً، خاصة وإن كانت المؤسسة تسعى إلى التطوير في مستوى العمل ليتلائم مع التطورات العلمية في بيئة العمل.

والتأهيل يعد عملية مستمرة في المؤسسة خاصة الكبيرة منها فهي توكل هذه المهمات إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري لها، وهذا يؤدي فالنهاية إلى اكتساب العاملين لمهارات فنية وسلوكية تزيد من إتقانهم لعملهم، وتطوير أدائهم الذي بدوره يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الكفاءة العالية والتكيف مع متطلبات العمل عند العاملين.

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ثانيا: تطوير اليد العاملة

يعتبر التدريب في أول الأمر مهمة في حالة تشغيل عمال جدد أو ترحيل عامل ما، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة وكذلك تهيئة الأفراد الذين يمكن ترقيةهم في المستقبل، وبصفة عامة التدريب يساعد على خوض مواقف كبيرة منها:¹

1. تطوير الاستعدادات اليدوية والذهنية والثقافية: تتمثل أهمية التدريب في تطوير الإمكانيات اليدوية و الثقافية،

وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير والتدريب للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتدريب اليدوي، وكثيرا ما نسمع ونرى أن مثلا هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتدريب ولا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة، وما يسعى التدريب إلى اكتشاف هذه المواهب ولهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل لشخصيته، ومساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية، ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

2. تطوير الخبرة أو التجربة: الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر بساطة، و

غالبا أكثر موضوعية، و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر، إذا السؤال المطروح هو هل من الممكن حقا تطوير التجربة بطريقة غير تلك التي تطور بما عن طريق التطبيق الطويل للأشخاص والأشياء؟.

الإجابة هي نعم، فالتربص عند مؤسسة أخرى أو عند خبير هي وسيلة للدفع الفعال للتجربة ولكن نستطيع من تجربة الآخرين أو فشلهم في اكتساب خبرة ما.

¹ يرقه حسين، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ص

خلاصة:

يمكن القول بأن التدريب من أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة، وهو من المواضيع التي توليه المؤسسات إهتماما كبيرا لكونه يساعدها على رفع كفاءتها وتحسين أساليب العمل فيها، حيث يسمح التدريب ببناء وتكوين مورد بشري كفؤ وفعال وتعويض النقص الذي تعاني منه معظم المؤسسات للحصول على الموارد البشرية المؤهلة لتحسين إنتاجيتها وتحقيق الربح والاستمرارية، كما يساعدها على وضع نفسها في الواجهة للتصدي للمشاكل التي تواجهها، ولتحقيق كل هذا يجب على المؤسسات الإلتزام بالمراحل التدريبية لنجاحها وبالتالي تحقيق أهدافها وتحقيق رضا المورد البشري لأنه له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة التدريب في ديوان

الترقية والتسيير العقاري

OPGI بالبويرة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكانياتها، تسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها، وقد وجدت في سياسة التدريب للعنصر البشري سبيل تحقيق الانطلاقة المرجوة.

واستنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيما لمعلوماتنا اخترنا مؤسسة " ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI " لمزاولة التربص التطبيقي بها باعتبار أن الموضوع يصعب في هذا السياق، إذ أنها مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي.

وقد تم اختيارها بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة للتدريب والمكانة المخصصة له، وهذا من خلال معالجة المباحث الثلاث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- ❖ المبحث الثاني: مكانة التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- ❖ المبحث الثالث: منهجية الدراسة.

المبحث الأول : تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

يمكن تعريف دواوين ت.ت.ع حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية تابعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية و التسيير العقاري على مستوى القطر الوطني، تخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام ، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية والتسيير العقاري، نشأته، مهامه، أهدافه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

يمكن تلخيص مراحل نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ثلاث مراحل كما يلي:¹

المرحلة الأولى :

وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985 و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية ، و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في :

01- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء و تحديد نظام دواوين الترقية و التسيير

العقاري

02- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل دواوين الترقية و

التسيير العقاري للولاية.

03- المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

04- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بإنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير

العقاري لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.

¹بالاعتماد على وثائق المؤسسة ، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

05- المرسوم رقم 502/82 المؤرخ 1982/12/25 المعدل و المتمم للأمر رقم 93/76 .

06- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 1985/06/01 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

المرحلة الثانية :

وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991 . عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في

طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية و هذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85

المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت.ع ، ما يلي :

01- المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 . (المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير

العقاري للولاية).

02- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل المؤسسات العمومية .

المرحلة الثالثة :

وهي المرحلة الحالية و الممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين ت.ت.ع تحولا

أساسيا، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة و المؤسسات العمومية وهذا تنفيذا

لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت.ع خلال هذه المرحلة ما يلي :

01- المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين ت.ت.ع

و المحددة لكيفية تنظيمها و عملها.

02- المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل و تتميم المرسوم التنفيذي رقم 147/91 .

03- قرار رقم 43 مؤرخ في 1998/10/19 يتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية و التسيير العقاري.

04- منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998 /10/19 .

وتم تأسيس ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة طبقا للأمر رقم 76/63 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط التأسيس للمنظمات و سير وكالات الترقية و التسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 1976/10/23 . و تم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير إلى المواد التالية :

المادة 01: " أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و تمارس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن و العمران " .

المادة 02: "المقر الاجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية".

المادة 03: "ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق و واجبات الغرفة العمومية للسكن بالكراء معتدل لتواجهه على مستوى الولاية".

أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين في فترة أقصاها خمس سنوات و يدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من:

- ممثل لوزير السكن والعمران (DUC) رئيسا
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضوا
- مدير التهيئة و التخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضوا
- أمين خزينة ولاية البويرة عضوا

بالإضافة إلى ممثلين 02 عن عمال الديوان لولاية البويرة.

المطلب الثاني: مهام الديوان OPGI ونشاطاته.

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مهام ونشاطات الديوان:¹

أولا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

تمت إعادة تنظيم مهام الديوان لولاية البويرة أساسا طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 2005/04/25

المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم (431) الصادر في 1998/10/19 الحامل لمخطط OPGI ومن المهام التي وكلت

إليه:

- تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.

- مراقبة أشغال ما بعد البناء و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.

- تسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة ، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

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

أيضا ديوان الترقية و التسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات.
- تكلف بجمع الإيجار و الأعباء.
- المحافظة على بنايات و المحيط الخارجي و صيانتها.
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء.
- التنظيم و التنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن استعمال مجموعة البنايات التي تسيروها.

ثانيا: نشاطات OPGI

حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-93 المؤرخ في 01 مارس 1993 واستناداً للمادة 01 ك يقوم بالترقية العقارية كل

شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بالأهلية القانوني وتمثل نشاطاتها فيما يلي:

- كل نشاطات الاقْتناء و التهئية لأوعية عقارية قصد بيعها أو تأجيرها.
- كل نشاطات التوسيطية في الميدان العقاري، لاسيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها.
- كل نشاطات الإدارة و التسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل الأعمال التي تساهم في إنجاز أو تجديد الأعمال العقارية المخصصة للبيع و الإيجار للأموال

العقارية المعينة بمجالات الاستعمال السكني أو المحلات المخصصة لإيواء نشاط حربي أو صناعي أو تجاري، كما يمكن أن

يرشح متعاملا بالترقية العقارية القيام بمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها والتي ستحدد نشاطات الترقية

العقارية حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات طابع اجتماعي.

المطلب الثالث: أهداف الديوان وهيكله التنظيمي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وهيكل التنظيمي للديوان:¹

الفرع الأول: أهداف «OPGI»

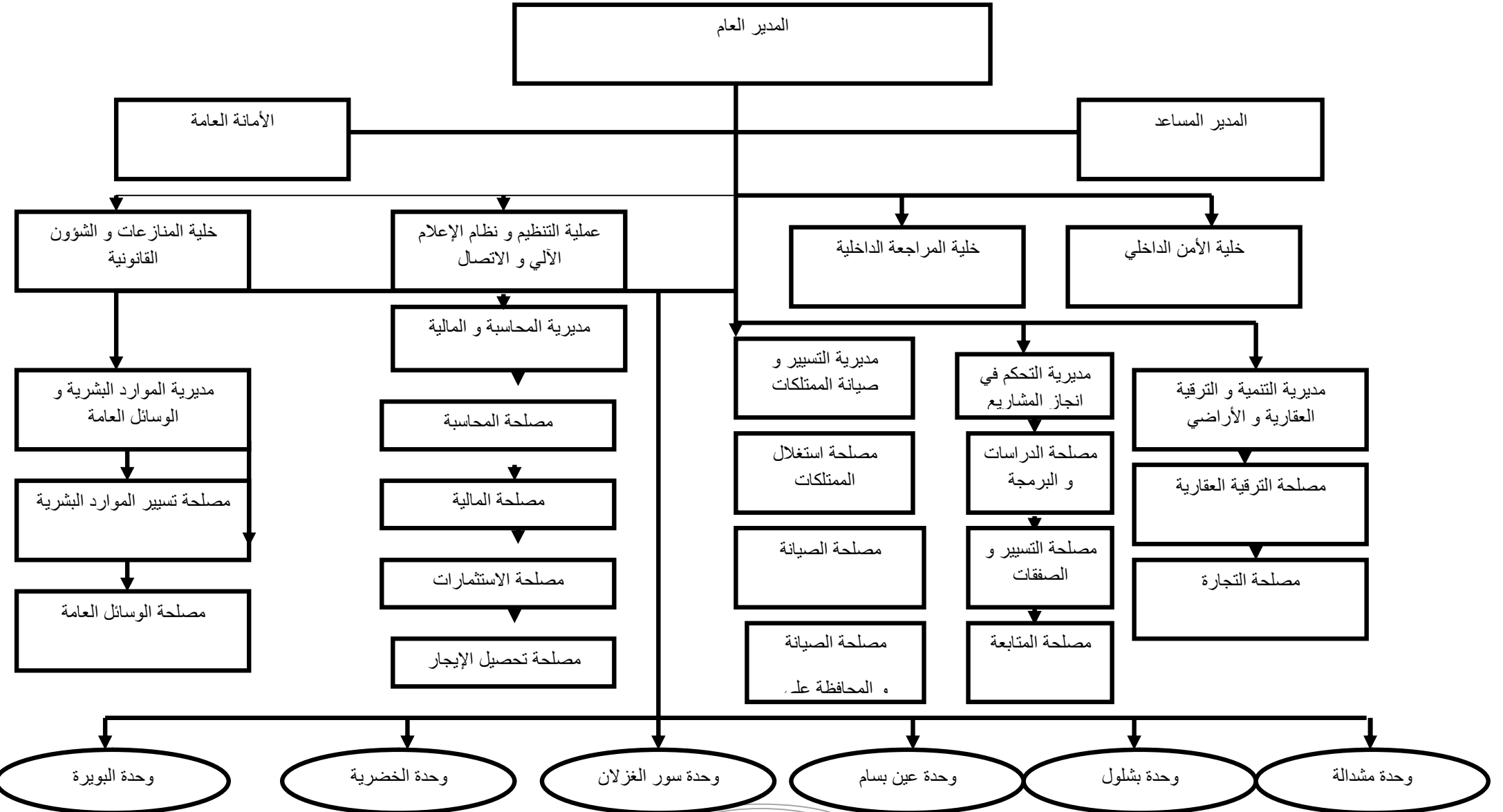
تتضمن المادة 06 من المرسوم السابق على أن الوكالة مكلفة في إطار الكفاءة الإقليمية بإنجاز مجموع العمليات المتعلقة بتسيير برامج السكن، كذلك البيانات للاستعمال، أو التي هدفها الأساسي للإسكان الخاص بالدولة، ولهذا الغرض فإن الديوان يهدف إلى:

- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري أو الحرفي.
- تغطية الكراء و الأحياء التي تعود عليه.
- الحفاظ على البيانات و استقلاليتها.
- إنشاء التدبير اليومي أين تضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية لإجراء السكنات الموجودة في تلك البيانات

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان «OPGI»

¹ من وثائق المؤسسة ، معالجة الموارد والتدريب.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تتميز ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و توزيع مهامه وفقا

للمخطط الذي يشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية و هي وفق الترتيب التالي:¹

1- المديرية العامة.

2- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

3- دائرة المحاسبة و المالية.

4- دائرة التحكم في انجاز المشاريع.

5- دائرة التسيير و صيانة الممتلكات.

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

أولاً: دائرة المديرية العامة

وفقاً لأحكام المرسوم 91 - 147، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16 لديوان الترقية

و التسيير العقاري و خاصة بـ:

1- **المدير العام:** يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و مشاريعه عن قرب و يعتبر المسؤول

الأول و الأخير على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه، و هو مكلف بـ:

➤ ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان و تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

➤ التوقيع على جميع الإجراءات التي تنطوي على الديوان.

➤ ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين.

¹ وثائق من المؤسسة، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

➤ تحضير تقرير سنوي عن الأنشطة مع الميزانية العمومية و بيانات الدخل و إرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة.

2- **المدير المساعد:** و هو مساعد مباشر للمدير العام و تقع تحت مسؤوليته ما يلي:

➤ رصد، تنسيق، متابعة و تنفيذ برامج العمل و الأهداف المحددة له.

➤ تمثيل المدير العام في الجان الداخلية و الخارجية.

➤ تحليل و تقييم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.

3- **الأمانة العامة:** تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة و تعمل على خلق جو أكثر

تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام و

هي مكلفة ب:

➤ تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة .

➤ تقسيم العمل و توزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات و إعلام جميع المسؤولين بالديوان

بقرارات المدير العام.

➤ استقبال الزوار بالمديرية العامة.

4- **الأمن الداخلي:** يسهر على الأمن بالديوان و تمثل مهامه في:

➤ وضع مخطط أمن و السهر على تنفيذه إلى غاية إنجائه من طرف المدير العام.

➤ تنسيق و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.

5- **خلية المنازعات و الشؤون القانونية:** مكلفة ب:

➤ السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع و المتعلقة بمصلحة الديوان.

- السهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.
- إعداد هياكل لمساعدة الديوان في تنفيذ التشريعات و اللوائح.

6- المراجعة الداخلية:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق و القواعد و الإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان.
- تحليل و تقييم النشاط الإداري و المالي للديوان و متابعة التطبيق الجيد للتشريعات و اللوائح.
- تقييم أداء المجلس و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

7- خلية التنظيم و نظام الإعلام الآلي و الاتصال: مكلف بـ:

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
- السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي.
- ضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر و صيانتها.

ثانيا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

تعتني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان.

فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب و تنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين و حسن التسيير و الأداء، و تتكون هذه المديرية من مصلحتين:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الوسائل العامة.

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر صلة الوصل بين الإدارة و الموظفين تتمثل مهامها أساسا في:

- احترام قواعد التوظيف .
- تنفيذ القرارات المتعلقة بالنصوص و الترقية.
- متابعة الحياة الوظيفية للموظفين و دفع الأجور.
- معالجة و متابعة العطل الخاصة بموظفي الديوان .

و تنقسم بدورها إلى خليتين:

أ- خلية التوظيف و التدريب (التكوين).

ب- خلية الأجور والشؤون الاجتماعية.

أ- خلية التوظيف والتدريب (التكوين): تهتم بكل ما يخص تكوين الأفراد و تدريبهم بالتمهين و التربص يشرف

عليها رئيس خلية و مسيري التوظيف و التكوين و تتمثل مهامها في:

➤ تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديرية و دراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين و العمل على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين.

➤ تكوين العمال و هذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف المديرية و اخذ ميزانية التكوين بعين الاعتبار.

➤ متابعة المتكويين داخل المؤسسة و الإشراف على مذكرة نهاية التربص.

➤ دراسة الاحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديرية و تنفيذ مخطط التوظيف.

➤ المتابعة و الإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التكوين و الجامعات.

➤ المتابعة و الإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها).

ب- خلية الأجور والشؤون الاجتماعية: دورها تحرير دفع الرواتب و تهتم بالعطل المرضية و حوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب و الانضباط في العمل.

2- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموما في:

➤ تسير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.

➤ إنشاء وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان.

➤ مسك دفاتر و قوائم الجرد.

➤ ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.

➤ تخطي جميع الموارد المادية و عقود التامين للديوان.

ثالثا: دائرة المحاسبة والمالية

تهتم هذه الدائرة بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان، وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان وصيانة وتحديث مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية، وتتمثل هذه الدائرة في:

1. مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية والإشراف على تنفيذها.
- مسك الدفاتر وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها.
- إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان.
- وضع قوائم الجرد وحساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم.

2. مصلحة المالية: تهتم بـ:

- ضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة والحركات المالية، ومتابعة وتنفيذ المعاملات الضريبية المتعلقة بنشاط الديوان.

3. مصلحة الاستثمارات: تهتم بـ:

- وضع ومراقبة برنامج الاستثمار السنوي.

4. مصلحة تحصيل الأجور: تهتم بـ:

- تحصيل الإيرادات وحصيلة البيع.
- تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار والبيع.

رابعاً: دائرة التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد و تنفيذ الاجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق و التسيير و متابعة المشاريع و هي تتألف من:

1- مصلحة الدراسات و البرمجة:

- متابعة الدراسات و البرمجة لبرامج الديوان.
- تنسيق و رصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.

2- مصلحة التسيير و الصفقات:

- تنفيذ الإجراءات التشريعية و الأنظمة المتعلقة بالمنشورات.
- تحليل العروض و التفاوض في حدود الخطة المالية.
- إجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في أي مفاوضات.

3- مصلحة إدارة عمليات السلوك:

- رصد تنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية و اجتماعية و معدات المكتب وفقا لشروط العقد و المعايير المقبولة في هذا المجال.

خامسا: دائرة التسيير و صيانة الممتلكات

- تتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات والعقارات وصيانتها، وضع و اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجميعيات الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات. وتضم هذه الدائرة:

1- مصلحة استغلال الممتلكات: وتشمل:

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود و الاتفاقات لاستئجار المنازل و المباني غير السكنية و رصد ملفات المستأجرين.

2- مصلحة الصيانة:

- ضمان كافة معاملات البيع لديوان بوصفه جزءا من التشريعات و اللوائح .
- وضع جداول زمنية لدفع الإيجار.

3- مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات:

- تنظيم و مراقبة و رصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني.
- التعامل مع عمليات واسعة، إصلاح و إعادة تأهيل الممتلكات.

سادسا: دائرة التنمية و الترقية العقارية و الأراضي.

تتمثل مهامها مجملًا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة و تمثل هذه المديرية ما يلي:

1- مصلحة الترقية العقارية:

- تطوير أنشطة التطوير العقاري.
- إشراك الدراسات الفنية و الاقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية.

2- مصلحة التجارة:

- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة.
- الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بجيافة الأراضي (أرض الوكالة، السجل العقاري، كاتب العدل، التربية و التعليم، خدمات الحقول...).

سابعاً: جناح المراجع

- تغطية الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول.
- تنفيذ التحقيقات الإدارية و الفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شاغلها.
- توقف دوري حالات نتائج الإيجار و الإيرادات و مصروفات البيع و استرداد المتأخرات المستخدمة.
- الدفع المنتظم للعائدات و متابعة حركة حسابات الخزينة التي أجراها الديوان.

المبحث الثاني: واقع التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من أنواع التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري، خطواته وتكاليفه.

المطلب الأول: أنواع التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

ينتهج ديوان الترقية والتسيير العقاري أسلوبين في التدريب، تدريب داخلي و تدريب خارجي، كما يلي:¹

1. **التدريب الخارجي:** يتم هذا النوع من التدريب بموجب عقد أو اتفاق بين الديوان و المراكز التدريبية وتمثل هذه

المراكز في:

● معاهد التكوين المعتمدة لدى الدولة.

● وزارة السكن و العمران.

● تكنوفورما سكول.

● كومان(الجزائر).

● FNAC

● SYNERGIA

● ISCP

● INSIN

2. **التدريب الداخلي:** يتم هذا التدريب داخل المؤسسة تحت إشراف الرؤساء ، هذا بالإضافة إلى عملية التمهين التي

تقوم بها المؤسسة ويقصد به أن تكون المؤسسة بمثابة مركز تدريب.

¹مقابلة شخصية مع زكنون حميد، رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة، قسم الموارد البشرية، أنواع التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري، البويرة، 9-2018-4.

المطلب الثاني: خطوات التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري

لدراسة عملية التدريب في الديوان دراسة تحليلية نقوم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وإجراء مقارنة

بينهما، وبذلك نتبع خطوات التدريب بداية بتصميم البرامج إلى غاية تقييمه وتمثل فيما يلي:¹

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديدها من خلال الكشف عنها وتتم وفق 3 حالات:

الحالة الأولى: تحدد الاحتياجات التدريبية من طرف (خلية) مصلحة التوظيف والتكوين، حيث تقوم هذه الأخيرة

بالتعرف على الأداء المسجل بالديوان خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون 6 أشهر، ثم تقوم المصلحة بدراسة

الاحتياجات و تصنيفها حسب المتطلبات.

الحالة الثانية: تقوم مديرية الديوان بدراسة المشاريع المخولة إليها بكل دقة لتحديد مستوى المهارات و الكفاءات

الواجب توفرها لدى الوحدة، إرداد نتائج الدراسات إلى رؤساء الدوائر ليتولون بدورهم تعيين فئة العمال الواجب تدريبها.

الحالة الثالثة: تتمثل في الطلب الفردي للتدريب عند شعور الفرد بالنقص في مستوى أدائه، فيقدم إلى مصلحة التدريب

والتوظيف موضحاً نوع التدريب الواجب تقديمه له.

ثانياً: تصميم البرامج

وفق الخطوات التالية يتم تصميم البرنامج التدريبي:

¹ مقابلة شخصية مع غرابي منون، مكلفة بالدراسات، قسم الموارد البشرية، خطوات التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري، البويرة، 16-04-2018.

1. دراسة الاحتياجات التدريبية: تقوم مصلحة التوظيف و التكوين بدراسة هذه الطلبات و ترتيبها حسب درجة الاستعجال، وحسب متطلبات الديوان، حيث تكون الطلبات المستعجلة من طرف المديرية العامة في المرتبة الأولى.

2. تحديد الأهداف التدريبية: تقوم مصلحة التدريب بترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف وتمثل إجمالاً هذه الأهداف في:

- تحسين مردودية أداء العمل.
- تحسين إنتاجية العامل.
- رفع كفاءة العامل.
- إخضاع العمال دائماً إلى التعلم و التدريب المستمر.
- زيادة أرباح المؤسسة.

ثم نقوم بعد ذلك بتحديد عدد الأفراد المعنية بالتدريب، الأمانة التي سيجري فيها التدريب وفي معظم الأحيان تكون عبارة عن دورات.

3. اختيار المدربين: إذا كان الديوان بصدد التدريب داخل المؤسسة فإن المدير العام يقوم بمهمة المدرب بمساندة مساعده (نائبه) ورؤساء الدوائر.

● المدير العام: يقع على عاتقه دور المدرب القائد المعاصر.

● رؤساء الدوائر: يقوم بدور المدرب التطبيقي.

4. أسلوب التدريب: يتبع ديوان الترقية والتسيير العقاري الأساليب التالية:

➤ المحاضرة: تلقى من طرف المدير العام في غالب الأحيان تعالج المواضيع التالية:

- تحصيل الإيجار.

- الإعلام الآلي والاتصال.

➤ **حلقات النقاش:** تكون مغلقة بين رئيس لدائرة و عمال دائرته.

➤ **يوميات تقنية:** في هذه الحالة يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بتهيئة المناخ المناسب للمؤسسات و مراكز

متخصصة بهذا النوع من التدريب، بحيث يتم عرض منتجاتهم و شرح طرق استعمالها و تكون هذه اليوميات

مفتوحة لجميع العمال.

ثالثا: تنفيذ البرامج.

1. إعداد عملية التدريب: تقوم خلية التكوين بإعداد ميزانية التدريب حيث تخصص لها موارد مالية و توجيهها و

توزيعها على حسب التخصصات الموجودة ، فبذلك تحدد وبدقة تكاليف البرنامج التدريبي.

2. تحديد الوقت والمكان لتنفيذ البرامج: يتم تحديد وقت التدريب وطرق توزيعه حسب درجة أهميته واستعماله.

رابعا: تقييم البرامج

يكون تقييم التدريب من طرف التكوين والتوظيف بالتعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها لتقييم عملية

التكوين من خلال تتبع مدة تدريبهم و كذلك بالوثائق التي يقوم المدرب بإيداعها، و تتمثل هذه الوثائق في (المعلومات

المقدمة من مركز التدريب، تقرير التدريب)، هذا بالإضافة إلى التمهين الذي يقوم به ديوان الترقية و التسيير العقاري

OPGI بحيث يعد هذا الأخير كمركز بالنسبة له: معاهد وجامعات حيث يمثل عدد المتهنين 5% من مجموع العمال

و تخصص لهم ميزانية تقدر بـ 1% من مجموع الأجر القاعدي و قد تمتد مدة التمهين من 3 أشهر إلى 30 شهرا.

وينتهج ديوان الترقية و التسيير العقاري أسلوب تدريب مخالف للأساليب السابقة، حيث أنه يعامل المتهنين

كموظفين تماما و بالتالي يخضعهم لتدريب متمثل في:

➤ **تدوير العمل:** حيث يخضع المتمهن إلى القيام بأعمال مختلفة و ذلك باحتلال مناصب العاملين خلال فترات تقييمهم.

➤ **تمثيل الأدوار:** قيام المتمهن بعمله و إشراكه في مواقف مختلفة و يطلب منه علاجها بسلوك فعلي.

➤ **مباريات إدارية:** هذه المباريات تكون بغرض التوظيف، بمعنى يتم ترشيح المتمهين للمناصب الشاغرة وإخضاعهم إلى امتحان وتسجيل نتائجهم و توظيف المتفوقين منهم.

المطلب الثالث: تكاليف التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

يحتسب ديوان الترقية والتسيير العقاري تكاليف التدريب في نهاية كل فصل سداسي وفق الطريقة التالية:¹

للتوضيح أكثر أخذنا السداسي الأول لسنة 2016 على سبيل المثال:

الخطة التدريبية للسداسي الأول 2016:

1. **موضوع التدريب:** وقد اشتمل المواضيع التالية:

- la loi des finances 2016
 - la contentieux de la relation de travail pratique.
 - les travaux comptables de fin d'exercice
 - la sécurité sociale et la retraite
 - les marches publique
 - management de projet
 - la sécurité sociale et la retraite 2em partie
 - gestion des stockes selon la PV et les CF
2. **عدد العمال المتدربين:** بلغ عددهم 52 عاملا.

¹ مقابلة شخصية مع غرابي منون، مكلفة بالدراسات، قسم الموارد البشرية، تكاليف التدريب في ديوان الترقية والتسيير العقاري، البويرة: 12-5-2018.

3. مدة التدريب: بلغت 18 يوم موزعة على 6 أشهر.

4. المبالغ المدفوعة: بلغت 18 يوم 934.692 دينار جزائري.

5. مراكز التدريب وهي:

- (البويرة) La chambre de commerce d'industrie et tikjda
- (الجزائر) COUAF
- (الجزائر) MHULISGP
- Techno- Format

تم إنفاق مبالغ التدريب على النحو التالي:

1. قانون المالية لسنة 2016 تم إنفاق 12000.00 دينار جزائري.

2. المنازعات وعلاقات العمل ضمن نظرة قانونية (الجزء الأول)، تم إنفاق 15200000 دينار جزائري.

3. المنازعات وعلاقات العمل ضمن نظرة قانونية (الجزء الثاني)، تم إنفاق 15200000 دينار جزائري.

4. نهاية أعمال السنة المحاسبية، تم إنفاق 3600000 دينار جزائري.

5. الضمان الاجتماعي و التقاعد (الجزء الأول)، تم إنفاق 11400000 دينار جزائري.

6. الصفقات العمومية، تم إنفاق 6000000 دينار جزائري.

7. إدارة المشاريع، تم إنفاق 11019200 دينار جزائري.

8. الضمان الاجتماعي و التقاعد (الجزء الثاني)، تم إنفاق 11400000 دينار جزائري.

9. التسيير العقاري، تم إنفاق 9000000 دينار جزائري.

10. تسيير المخزونات وفق المخطط المحاسبي، تم إنفاق 3950000 دينار جزائري.

الخطة التدريبية للسداسي الثاني 2016:

1. موضوع التدريب: وقد اشتمل المواضيع التالية:

- Management de projet
- Organisation et gestion des stocks et des immobilisations secrétariat
- La prise d'inventaire des stocks et des immobilisations

2. عدد العمال المتدربين: بلغ عددهم 12 عاملا.

3. مدة التدريب: 14 يوم موزعة على 6 أشهر.

4. المبالغ المدفوعة: حددت بـ: 143480000 دينار جزائري.

5. مراكز التدريب: وهي:

- MHU.SGP
- La chambre de commerce d'industrie et tikjda
- MHU Inper.Ksar Elboukhari

تم إنفاق مبالغ التدريب على المواضيع على النحو التالي:

1. إدارة المشاريع، تم إنفاق 6673000 دينار جزائري.

2. تنظيم وتسيير الإدارة 2675000 دينار جزائري.

3. جرد المخزونات العقارية 5000000 دينار جزائري.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، كان لازماً إتباع منهجاً معيناً والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها، ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تحديد منهجية للعمل، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري المتواجدة بالبويرة، حيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول واقع التدريب وأداء الموارد البشرية في الديوان، ولقد بلغ عددهم 100 عامل، ولضمان فعالية هذه العملية تم اختيار عينة من هذا المجتمع.

ثانياً: عينة الدراسة وحجمها

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزءاً من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات، ولقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي، لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع، وكذا احتوائها على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع، من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وباقي الاختلافات كالمستوى التعليمي، الجنس، السن... إلخ.

من جهة أخرى تم الاعتماد على هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعاً، وكذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا هذا نظراً لقصر مدة الدراسة، وعدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى.

ونظراً لانشغالات الموظفين وعدم تمكنهم من الإجابة تم الاعتماد على عينة 70 عامل، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان، وكان عدد الاستمارات المسترجعة 55 استمارة أي ما يعادل 79% أما عدد الاستمارات الملقاة فهو 15

استمارة (يتم إلغاء الاستمارة في حالة عدم توفرها على المصادقية). بمعنى تم الاعتماد على 40 استمارة لإتمام الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توزيع أداة الاستبيان

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	70	55	15	15	40
النسب	%100	%79	%21	%21	%57

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان.

ولقد تم توزيع الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض التوضيحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مكونات الاستبيان وهندسته

عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

إن اختلاف البيانات يفرض على الباحث استخدام عدة أدوات منهجية والتي من الضرورة أن تتناسب مع إشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها، هذه البيانات تعد الوسيلة المنهجية بين الباحث والعيّنة المدروسة.

لقد اعتمدنا في هذا البحث على مقياسين لدراسة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية هما الاستبانة والمقابلة.

أولاً: الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداماً في البحوث، وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة و العبارات المطلوب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات لتستعملها في دراسة العيّنات الكبيرة والمتوسطة.

1. تصميم الاستبيان: تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه

وقد قسم الاستبيان إلى ما يلي:

القسم الأول: و يضم الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مستوى العمل، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: ويضم محورين .

المحور الأول: عبارات حول الوضعية المهنية و يضم (03) عبارات.

المحور الثاني: عبارات حول تدريب الأفراد و تضم (14) عبارة.

2. صدق وثبات الاستبيان: للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتوياتها على مجموعة من الأساتذة و

المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة البويرة أنظر

من أجل مراجعتها و إبداء آرائهم فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون استمارة

الاستبيان، والبعض الآخر تقلص عدد الأسئلة حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، وبعد

تصحيحه لعدة مرات تمت الموافقة عليه من طرف الأستاذ المشرف، وتم وضعه في شكله النهائي (انظر إلى الملحق

رقم 01).

ثانيا: المقابلة

تعدّ المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة سلوك الأفراد، وتعرف على أنها حوار أو محادثة أو

مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة من الأشخاص وذلك بغرض التوصل

لى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة لنتائج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة، لقد خصّصت المقابلة

في دراستنا للالتقاء بالمسؤولين، حيث تم اللقاء برئيس قسم الموارد البشرية الذي قَدّم لنا التعليمات الخاصة بمجال الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وهذا بعد جمع الاستثمارات الموزعة و المكونة من 40 استمارة، حيث تم معالجة البيانات بطريقة يدوية، ومن ثم استخراج النتائج الخاصة بكل من المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وكل ما يخص متغيري التدريب والأداء، وفي الأخير تم اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

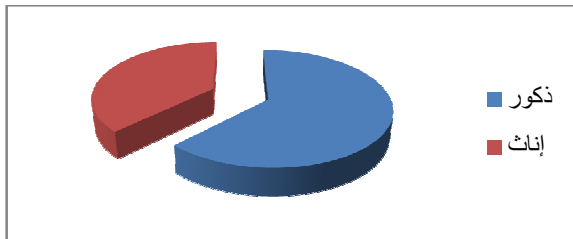
الفرع الأول: عرض نتائج الاستبيان

أولاً: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

من أجل معرفة الخصائص الشخصية لأفراد العينة سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، مستوى العمل.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (05): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
64 %	25	ذكر
36 %	15	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

يشير الجدول رقم (03) و الشكل رقم (05) إلى أن ما نسبته 64% من عينة الدراسة ذكور، فيما تبلغ نسبة الإناث 36% مما يعني أن عدد الرجال يفوق عدد النساء.

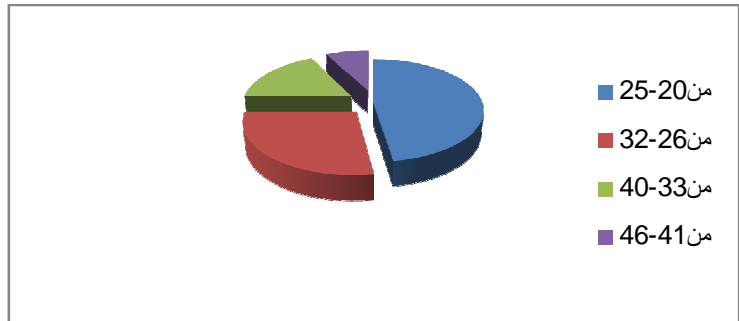
2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
55 %	19	من(20إلى25)
20 %	11	من(26إلى32)
17 %	07	من(33إلى40)
08 %	03	من(41إلى46)
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم (06): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

يشير الجدول رقم (04) و الشكل رقم (06) إلى أن ما نسبته 54% يتراوح سنهم من 20 إلى 25 سنة، ونسبة 20% يتراوح سنهم بين 26 و 32 سنة، في حين الذين يتراوح سنهم من 33-40 سنة بلغت نسبتهم 17% أما الذين يتراوح سنهم من 41-46 سنة بلغت نسبتهم 8% ، وبالتالي فإن الشريحة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة هي فئة الشباب، ما يؤكد

وجود هيكل قوي قادر على البذل والعطاء والتنوع وتحقيق الذات فالعامل الشاب بطبيعته يكون دائما متحمسا للعمل وتقدم كل ما عنده على عكس العامل الكبير في السن .

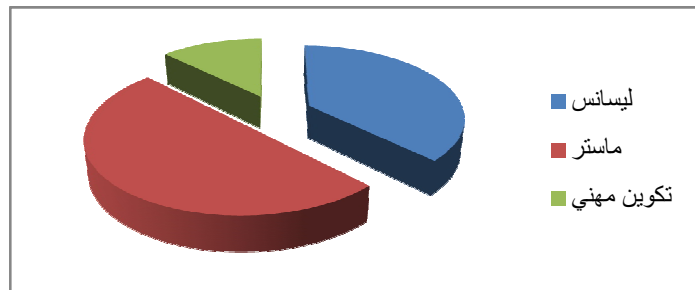
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 38	15	ليسانس
% 50	20	ماستر
% 12	5	تكوين مهني
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم(07): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

يقدم لنا الجدول رقم (05) و الشكل رقم (07) معلومات عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة، هذا يوضح أن المتحصلين على شهادة الماستر نالوا النسبة الأكبر في ترتيب العينة حيث بلغت نسبتهم 50 % ، يلي هذه الفئة أصحاب شهادة الليسانس بنسبة تقدر بـ: 38 % ثم نجد أصحاب مستوى التكوين المهني بنسبة 12 % .

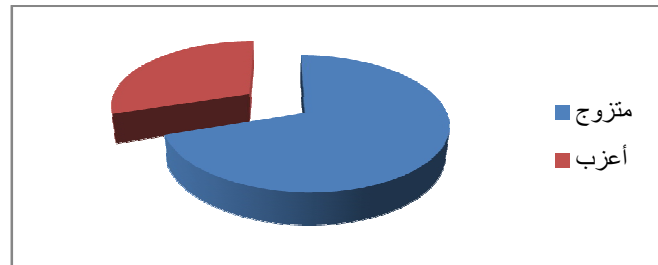
4- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج(ة)	28	52 %
أعزب(ة)	12	48 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (08): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

تبين النتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) حسب الحالة الاجتماعية أن 52 % من أفراد عينة الدراسة هم متزوجون، ونسبة العزاب بلغت 48 %.

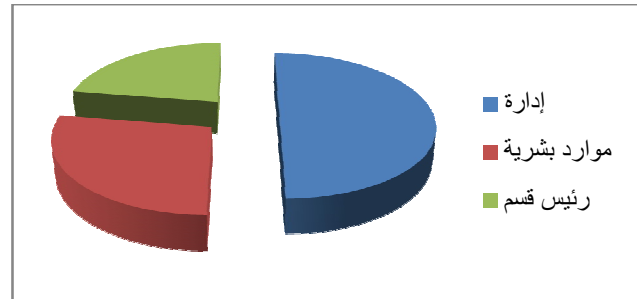
5. مستوى العمل

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مستوى العمل

الفئات	التكرار	النسبة
ادارة	20	50 %
موارد بشرية	11	27 %
رئيس قسم	09	23 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم(09): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم(09) نلاحظ أن عمال الإدارة تحصلوا على أعلى نسبة قدرت ب 50% ، تليها نسبة الموارد البشرية بنسبة تقدر ب 27%، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام 23% كأدنى نسبة.

ثانيا: الوضعية المهنية

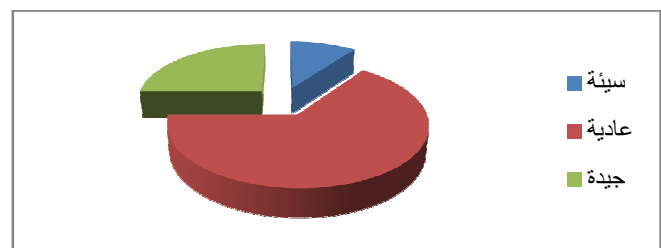
1. ظروف العمل:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب ظروف العمل

النسبة	التكرار	الفئات
10 %	4	سيئة
65 %	26	عادية
25 %	10	جيدة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم(10): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب ظروف العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون أن ظروف العمل السائدة في الديوان هي ظروف عادية بنسبة 65%، وما نسبته 25% يرون أن ظروف العمل جيدة، في حين يرى ما نسبته 10% من العمال أن ظروف العمل بالديوان سيئة.

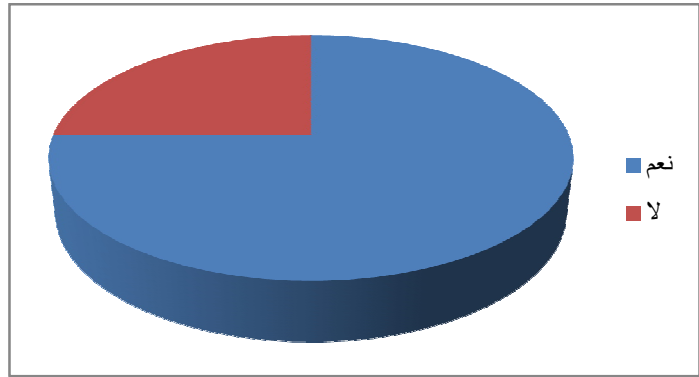
السؤال (02): هل يتطلب عملك السرعة؟.

الجدول رقم (09): توزيع إجابات السؤال رقم (02)

النسبة	التكرار	الإجابة
75 %	30	نعم
25 %	10	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (02)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (11) نلاحظ أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، أي أن عملهم يتطلب السرعة وذلك بنسبة 75%، في حين ما نسبته 25% كانت إجاباتهم بأن العمل داخل الديوان لا يتطلب السرعة.

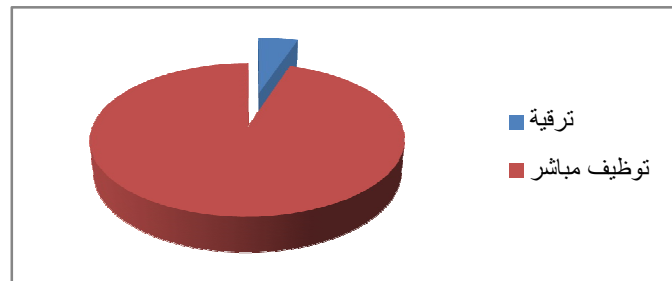
السؤال (03): كيف وصلت إلى منصبك الحالي؟.

الجدول رقم (10): توزيع إجابات السؤال رقم (03)

النسبة	التكرار	الفئات
5 %	02	ترقية
95%	38	توظيف مباشر
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (03)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (12) نلاحظ أن معظم أفراد العينة تم توظيفهم بطريقة مباشرة وذلك بنسبة 95% في حين أن باقي أفراد العينة وصلوا إلى مناصبهم عن طريق الترقية وهذا بنسبة 5%.

ثالثا: وصف البيانات المتعلقة بتدريب الأفراد

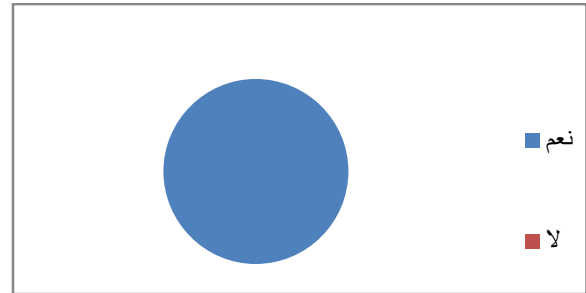
السؤال رقم (04): هل ترى بان التدريب ضروري للأفراد؟

الجدول رقم (11): توزيع إجابات السؤال رقم (04)

النسبة	التكرار	الفئات
100 %	40	نعم
0%	0	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم (13): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (04)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (13) نلاحظ أن كل أفراد العينة أكدوا وأجملوا على أن التدريب ضروري للأفراد العاملين داخل الديوان.

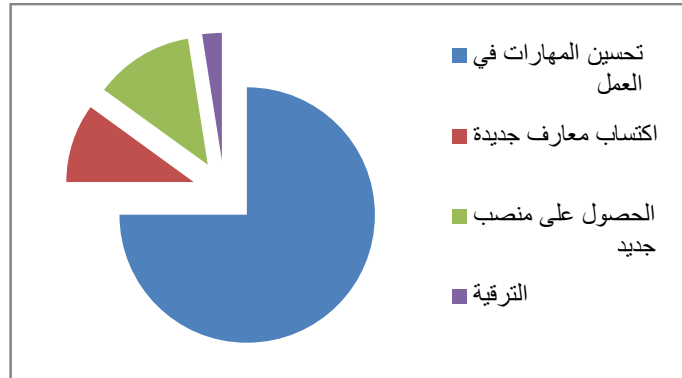
السؤال رقم (05): ما هو سبب الاهتمام بالتدريب؟

الجدول رقم (12): توزيع إجابات السؤال رقم (05)

النسبة	التكرار	الفئات
75 %	30	تحسين المهارات في العمل
10 %	04	اكتساب معارف جديدة
13 %	05	الحصول على منصب جديد
2 %	01	الترقية
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم (14): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (05)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (14) نلاحظ بأن أغلبية العمال أشاروا إلى أن التدريب يعني لهم تحسين المهارات في العمل كأعلى نسبة قدرت بـ 75%، أي أن ما 10% يمثل لهم التدريب اكتساب معارف جديدة ، وما نسبته 5% هدفهم من التدريب هو الحصول على منصب جديد، والترقية كانت كأدنى نسبته هي 25%.

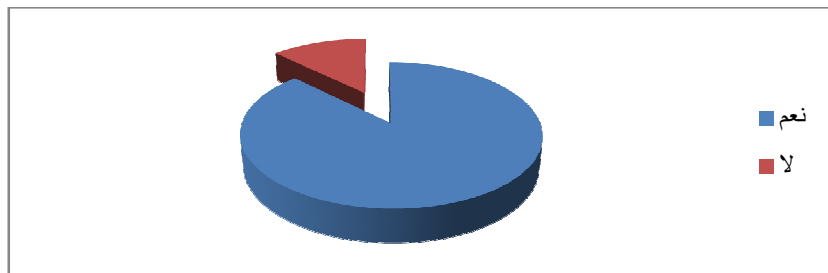
السؤال رقم (06): هل التدريب متاح للجميع؟

الجدول رقم (13): توزيع إجابات السؤال رقم (06)

النسبة	التكرار	الفئات
87 %	35	نعم
13 %	5	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (15): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (06)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (15) نلاحظ بأن أغلبية عمال الديوان صرحوا بأن التدريب متاح للجميع بنسبة 87%، في حين 13% صرحوا عكس ذلك لعدم استفادتهم منه بعد.

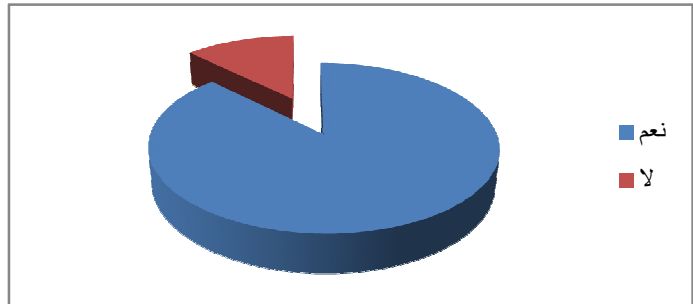
السؤال رقم (07): هل استفدت من التدريب؟

الجدول رقم (14): توزيع إجابات السؤال رقم (07)

النسبة	التكرار	الفئات
87 %	35	نعم
13 %	5	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (16): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (07)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (16) نلاحظ بأن أغلبية عمال الديوان استفادوا من التدريب بنسبة 87%، في حين 13% لم يستفيدوا من التدريب بعد.

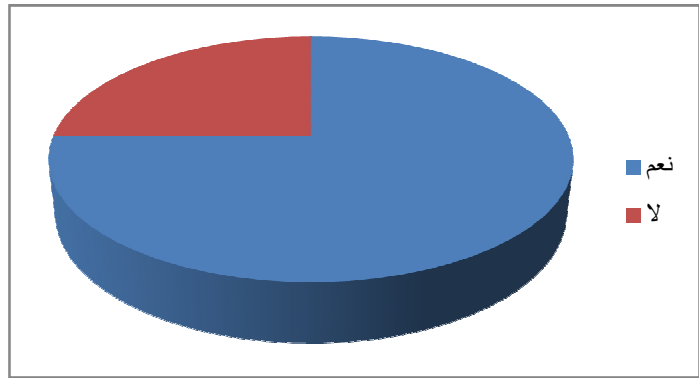
السؤال رقم (08): كيف تحصلت على فرصة التدريب؟

الجدول رقم (15): توزيع إجابات السؤال رقم (08)

النسبة	التكرار	الفئات
75 %	30	طلب شخصي
25%	10	طلب من مسؤول
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (17): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (08)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (17) نلاحظ بأن أغلبية عمال الديوان استفادوا من التدريب بطلب شخصي بنسبة 75%، وما نسبته 25% تحصلوا على فرصة التدريب بطلب من المسؤول.

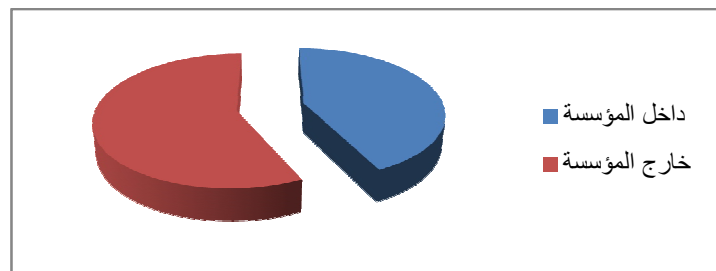
السؤال رقم (09): أين قمت به؟

الجدول رقم (16): توزيع إجابات السؤال رقم (09)

النسبة	التكرار	الفئات
48 %	15	داخل المؤسسة
52%	20	خارج المؤسسة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (18): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (09)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (18) نلاحظ بأن العمال الذين قاموا بتدريبهم داخل المؤسسة كانت نسبتهم 42%، أما العمال الذين قاموا بالتدريب خارج المؤسسة كانت نسبتهم 58%.

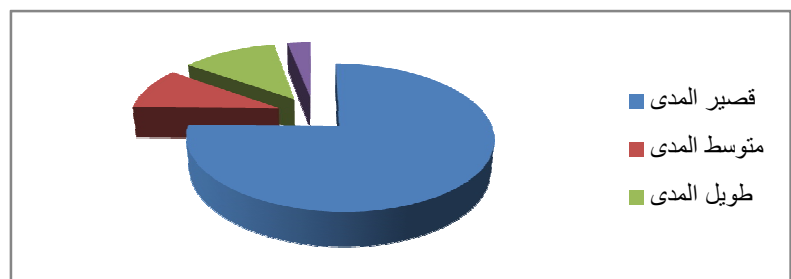
السؤال رقم (10): ما نوع التدريب الذي استفدت منه؟

الجدول رقم (17): توزيع إجابات السؤال رقم (10)

الفئات	التكرار	النسبة
قصير المدى	31	77%
متوسط المدى	04	10%
طويل المدى	05	13%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (19): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (10)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (19) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان خضعوا لتكوين قصير المدى بنسبة بلغت 77%، أما بقية العمال فقد استفادوا من تكوين متوسط وبعيد المدى وهذا بنسب متقاربة بلغت 10% و 13% على التوالي.

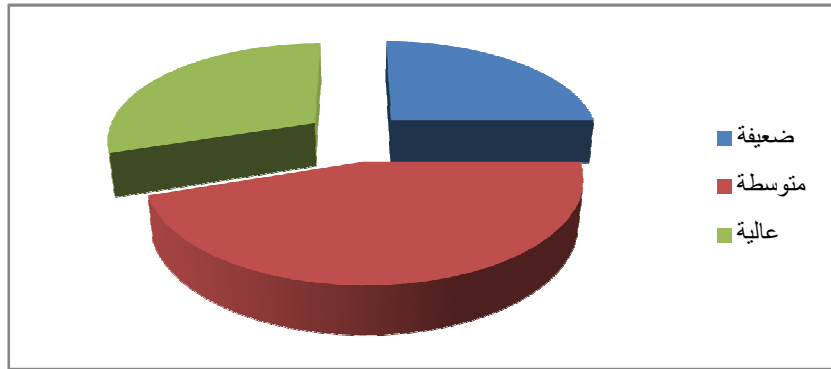
السؤال رقم (11): ما هي درجة استفادتك من التدريب؟

الجدول رقم (18): توزيع إجابات السؤال رقم (11)

النسبة	التكرار	الفئات
15%	10	ضعيفة
51%	18	متوسطة
34%	12	عالية
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (20): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (11)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (20) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان يرون بأن درجة استفادتهم من التدريب متوسطة بنسبة 51%، في حين يرى ما نسبته 34% من العمال أن درجة استفادتهم من التدريب كانت عالية، وبقية العمال يرونها على أنها كانت ضعيفة بنسبة تقدر بـ 15%.

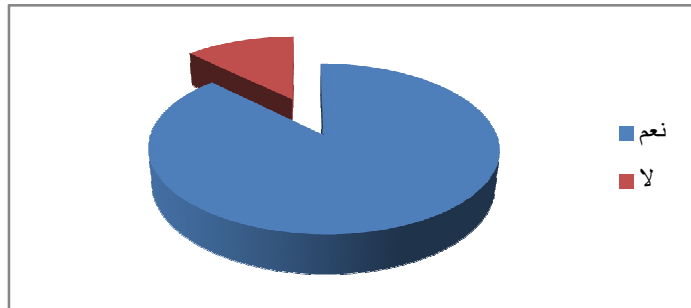
السؤال رقم (12): هل المدربين الذي قاموا بعملية التدريب هم أكفاء؟

الجدول رقم (19): توزيع إجابات السؤال رقم (12)

النسبة	التكرار	الفئات
% 87	35	نعم
%13	5	لا
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (21): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (21) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان صرحوا بكفاءة المديرين ما يعكس مستواهم العالي بنسبة بلغت 87%، في حين يرى البقية عكس ذلك بنسبة قدرت ب 13%.

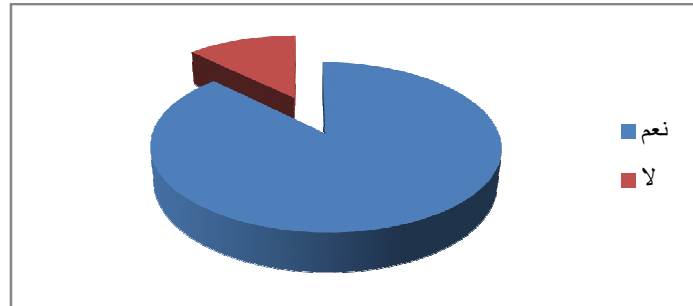
السؤال رقم (13): هل المعايير متناسبة مع عملكم؟

الجدول رقم (20): توزيع إجابات السؤال رقم (13)

النسبة	التكرار	الفئات
% 87	35	نعم
%13	5	لا
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (22): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (22) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان يرون أن المعايير متناسبة تماما مع طبيعة العمل وهذا بنسبة بلغت 87%، في حين يرى البقية عكس ذلك بنسبة قدرت ب 13%.

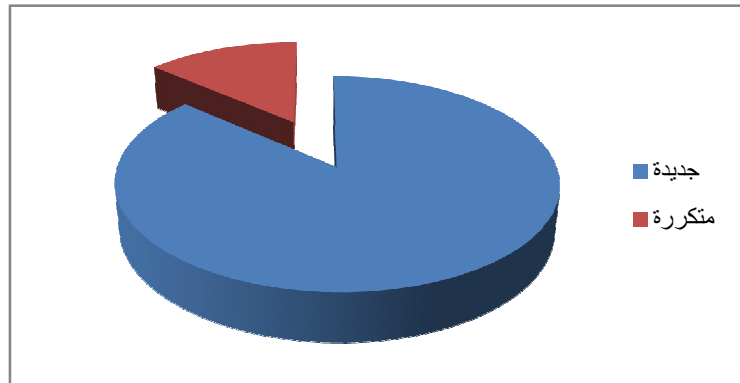
السؤال رقم (14): ما نوعية المعلومات المقدمة لك؟

الجدول رقم (21): توزيع إجابات السؤال رقم (14)

النسبة	التكرار	الفئات
87 %	35	جديدة
13 %	5	متكررة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (23): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (14)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (23) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان يرون أن المعلومات المقدمة لهم جديدة وهذا بنسبة بلغت 87%، في حين يرى البقية أنها معلومات متكررة وقديمة بنسبة قدرت ب 13%.

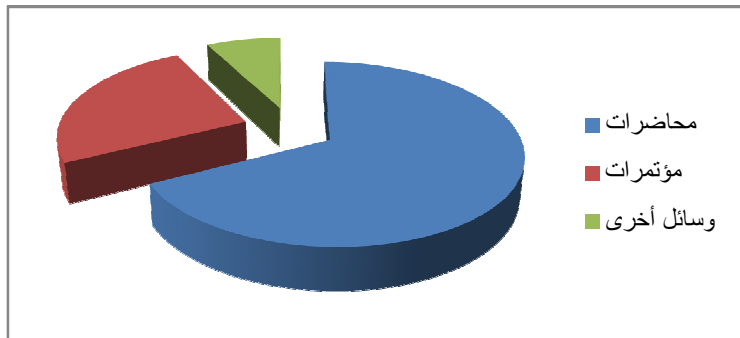
السؤال رقم (15): ما هي الوسائل المستخدمة في عملية التدريب؟

الجدول رقم (22): توزيع إجابات السؤال رقم (15)

النسبة	التكرار	الفئات
68%	27	محاضرات
25%	10	مؤتمرات
07%	03	وسائل أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (24): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (15)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (24) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان يرون أن المحاضرات أكثر استخداما في عملية التدريب بنسبة 68% نظرا لسهولةتها ولكونها تلم بشتى المواضيع، بعدها نجد المؤتمرات بنسبة 25%، في حين تحصلت الوسائل الأخرى على نسبة قدرت ب 07%.

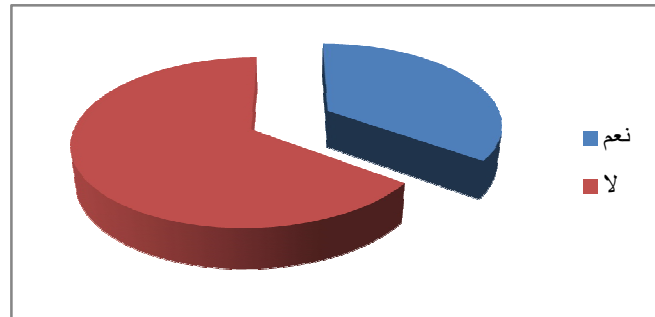
السؤال رقم (16): هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك؟

الجدول رقم (23): توزيع إجابات السؤال رقم (16)

النسبة	التكرار	الفئات
35%	14	نعم
65%	26	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (25): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (16)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (25) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان أكدوا على أنه لم تكن هناك متابعة من طرف المسؤول بنسبة قدرت بـ 65%، وما نسبته 35% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

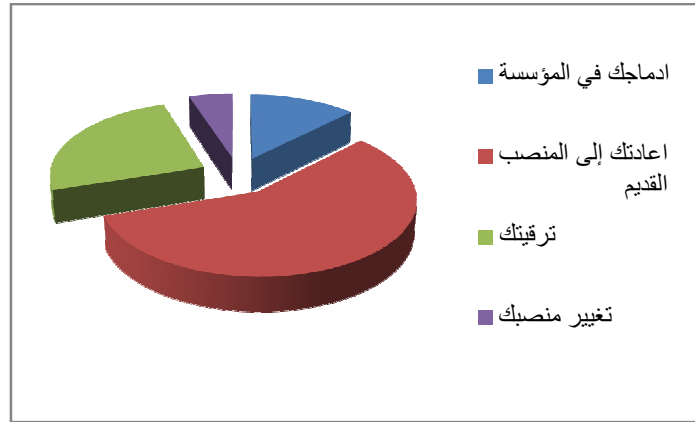
السؤال رقم (17): بعد التدريب، هل تم ...؟

الجدول رقم (24): توزيع إجابات السؤال رقم (17)

النسبة	التكرار	الفئات
13%	05	إدماجك في المؤسسة
57%	23	إعادتك إلى منصبك القديم
25%	10	ترقيتك
05%	02	تغيير منصبك
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم (26): تمثيل بياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (17)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (26) نلاحظ بأن أكبر نسبة والتي تمثل 57% يتم بعد التدريب إعادتهم إلى مناصبهم القديمة، في حين أن نسبة 25% يتم ترقيتهم، وما نسبته 13% يتم إدماجهم في المؤسسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 05% بعد التدريب يتم تغيير مناصبهم.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، سنقوم في هذا الفرع بتحليل كلي لهذه النتائج.

- لقد تضمنت الدراسة كل من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة فقد كان لدينا ما نسبته 64% من عينة الدراسة ذكور و36% إناث، بمعنى أننا لم نستثني من الدراسة أي جنس.
- أما فيما يخص السن فمن خلال النتائج التي تم عرضها نستنتج أن أغلبية العاملين هم من فئة الشباب ما يؤكد وجود هيكل قوي قادر البذل والعطاء والتنوع وتحقيق الذات.
- أما من حيث المستوى التعليمي نستنتج أن المبحوثين مؤهلين علميا لتعبئة استمارات الاستبيان وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- بالنسبة للحالة الاجتماعية للعاملين فقد كان لدينا 52% من أفراد العينة متزوجون و48% هم عزاب ويلاحظ أن نسبة المتزوجون تفوق نسبة العزاب وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجات أفراد عائلاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

- كما توصلنا من خلال الحالة المهنية للعاملين إلى أن نسبة الموظفين العاملين في الإدارة هي الأكبر ما يعني أن أفراد العينة لهم الخبرة والدراية بشؤون الديوان التي تسمح لهم بإعطاء إجابات صحيحة ذات مصداقية.
- عمال المؤسسة بأكملهم يؤمنون بضرورة التدريب بنسبة بلغت 100% لقناعتهم بأن التدريب يساعد على تحسين المهارة في العمل، واكتساب معارف جديدة ويمنحهم فرصة للترقية.
- التدريب متاح للجميع حيث تقوم به المؤسسة كل سنة حسب احتياجاتها.
- معظم فرص التدريب جاءت بناء على طلب من المسؤول باعتباره أكبر شخص يعرف النقص والعجز الذي يعاني منه العامل في أداءه .
- التدريب المعتمد في المؤسسة هو قصير الأجل بنسبة بلغت 77% وهذا لتفادي انقطاع العمال عن عملهم مدة طويلة نظرا لحجم مسؤولياتهم.
- يتم التدريب خارج المؤسسة بصفة أكبر بدلا من التدريب داخل المؤسسة، وذلك راجع لرغبتهم في الإطلاع على المحيط الخارجي للمؤسسة، أو لعدم تواجد برامج تدريبية داخل المؤسسة مناسبة لطبيعة العمل الإداري والتقني.
- درجة استفادة العمال من التدريب كانت متفاوتة وذلك راجع لعدم تطبيق التدريب من أجل تحسين الأداء فقط.
- يتم استعمال عدة أساليب تدريبية والمحاضرات هي الأكثر استعمالا، وهذا راجع لسهولة استيعابها من طرف العمال.
- القائمون على العملية التدريبية هم من ذوي الكفاءات والمهارات، والمعايير المتبعة في ذلك مناسبة، كما أن المعلومات المقدمة لهم جديدة.
- المتابعة من طرف المسؤول عن التدريب هي نوعا ما مهمة، كما أن تقييم أداء العمال بعد قيامهم بدورات تدريبية يكون لأهداف محددة كالترقية.
- نلتمس نوع من اللامبالاة بالتدريب من طرف العمال، وذلك لأن معظم العمال أعيدوا إلى مناصبهم القديمة بعد عملية التدريب.

خلاصة:

يتضح من خلال الجانب التطبيقي من البحث أن ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بالبويرة يسعى جاهدا إلى ترقية موارده البشرية، وتوفير ظروف العمل المناسبة لكل مديرية من مديرياتها، فقد أعطى أهمية بالغة لسياسة التدريب والعملية التدريبية، كل هذا من أجل مسايرة التطور الحاصل في مختلف قطاعات نشاطه والتحكم في تكنولوجيات وطرق وبرامج العمل الجديدة، حيث يُخصص مبالغ معتبرة لذلك، ويبحث عن أفضل البرامج التدريبية من أجل اكتساب عماله المعارف والمهارات الجديدة والمختلفة، والبقاء على اتصال دائم بالتطور المستمر الحاصل في العالم، ورغم كل هذه الجهود المبذولة في الميدان إلا أننا نجد بعض السلبيات خاصة في عملية تحديد العمال المتدربين وعملية تقييمهم بعد الانتهاء من التدريب.

خاتمة

من خلال ما تم استعراضه في الجانب النظري والجانب التطبيقي فيما يخص الأهمية المعطاة للموارد البشرية، والمكانة الممنوحة لها على مستوى المنظمة، وكذا التطرق لنشاط التدريب فيها والمبادئ والأسس والإجراءات التي تقوم عليها فعاليتها، وبعد الإطلاع على مكانة هذا النشاط ودراسة واقعه في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ومدى إلتزامه بتطبيق هذه الأسس، توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

1. نتائج الجانب النظري:

- ❖ أصبح اليوم نشاط التدريب حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية، كما أصبح استثمارا حقيقيا في رأس المال البشري الذي يستوجب تزويده باستمرار بالمعارف والمهارات اللازمة وكل ما يتم إحداثه في سوق العمل، حتى يتسنى له مواكبة التطورات والتحويلات الحادثة والتي يلزمها يد عاملة مؤهلة ومدربة لذلك.
- ❖ زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية، والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق ، ألزمت منظمات الأعمال إلى حصولها على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحويلات، وأن تجعلها قادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، ويظهر ذلك من خلال تحملها لنفقات كبيرة توجه للاستثمار في قدرات ومعارف الأفراد.
- ❖ إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، عما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ إلى تدريب عاملها في تنظيمات خارجية.
- ❖ الهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف عام تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي سينعكس على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.
- ❖ تعد البرامج التدريبية في المنظمة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعوق تقدمها أو تحد من نتائجها، على العموم فإنه لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، فالشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بأن عملية إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمراحل تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية ثم تنفيذها وتقييمها.

❖ يجب أن يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو إتجاهات معينة، يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة يراد مواجهتها وعلاجها، علما بأن بعض المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج عن طريق التدريب، بل يمكن مواجهتها بسياسات وأساليب أخرى.

❖ إن التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أي تقع الحاجة إلى التدريب، وتحليل العمل الذي يوضح نوع التدريب المطلوب، وتحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين للتدريب، وترتبط هذه الطرق الثلاث ببعضها البعض، وتتكامل في منظومة مدخلاتها الأساسية هي المعلومات ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة الأنواع ومواقع الأشخاص.

❖ إن عملية التقييم تسمح للمنظمة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحتها في تحقيق الأهداف المسطرة وتعطيها رؤية مستقبلية لوضعها، فالتقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب، ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، ومن هذه الأهداف نشق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة، ولا تقتصر عملية التقييم على قياس نتائج التدريب بعد إنتهائه، ولكنه يبدأ قبل البرنامج التدريبي، ويمر أثناء إنعقاد البرنامج التدريبي وبعده بفترة معينة، ويشمل التقييم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك، ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

❖ إن ديوان الترفية والتسيير العقاري يولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية الذي يبرزه من خلال أهم أولوياته، ويظهر ذلك من خلال تشريع الديوان والذي تؤكد المراسيم والقوانين والمناشير التي حددت مكانة التدريب في الديوان.

❖ تزايد الدورات التدريبية خلال الفترة من 2014 إلى 2018م في الديوان ويتضح ذلك من خلال تغطية أنشطة التدريب لعدد معتبر من عمالة الديوان مقارنة بوضعها في السابق.

❖ يعتمد الديوان في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير على التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

❖ غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في الديوان مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، كما أن هذه العملية تنحصر في أغلب الأوقات بين لجنة تنمية الموارد البشرية، وهذا يعد إهمال واضح فيما يخص رغبة الأفراد في التدريب وتجاهل دراسة رغبتهم في ذلك.

❖ ضعف إمكانيات المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي لاحتياجات التدريبية، والتي من المفترض أن تعتمد بالدرجة الأولى في عملية التحليل والتحديد على تحليل مناصب العمل وتحليل الأفراد، إذ يتظاهر المسؤولون في مختلف المستويات السليمة بانتقاء الأفراد المرشحين لدورات تكوينية على دراسة ملفاتهم التي تساهم في تحديد إمكانيات وقدرات المستفيدين المحتملين، ومدى استيعابهم للبرامج المخططة، بما يحتويه من معلومات مهمة حول سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي والمؤهلات الشخصية، في حين يخضع ذلك في معظم الأوقات إلى عوامل غير موضوعية تتمثل في التحيز القائم على المصالح الشخصية، مما أدى ذلك إلى حرمان الكثير من أعوان التنفيذ وحتى رؤساء الأقسام من فرص التدريب والترقية، وذلك بسبب اعتقاد المسؤولين بأن مرؤوسيهم الأكفاء سيتفوقون عليهم حين تزداد قدراتهم من خلال التدريب ويهددون مراكزهم، وهو ما تسبب في خلق فجوة بينهم وبالتالي عدم إعطاء الفرصة للتجديد والتطوير.

❖ يعتمد الديوان في أغلب الأوقات عند إجرائه التدريب على مدرب خارجي، إذ تتم عملية الاختيار عن طريق دفتر الشروط في شكل مناقصة، والتعاقد مع المدرب الذي يوفر أحسن مستوى للتدريب وأقل تكلفة ليشرف بدوره على العملية التدريبية الموجهة لفئة الإطارات ليقوم هؤلاء بتدريب أعوان التحكم التابعين لهم، والذين يتدخلون بدورهم في تدريب أعوان التنفيذ الذين يعملون تحت إشرافهم، كما أنه هناك حالات كثيرة يشرف فيها عاملون قدامى ذوي خبرة على العملية التدريبية، وعليه يمكن القول بأن أسلوب التدريب الغالب بالنسبة للإداريين و التقنيين هو التدريب في مكان العمل، كما يتم اللجوء إلى أساليب أخرى، تتمثل في التدريب لدى تنظيمات خارجية متخصصة كالمؤتمرات والملتقيات.

❖ فيما يتعلق بعملية المتابعة والتقييم فرئيس مصلحة التكوين يعمل بمساعدة الفروع التابعة له على متابعة انتظام الحضور، مكافئة المتدربين، إبقاء الاتصالات مع التنظيمات الخارجية، وإعادة تعيين الأفراد المستفيدين في مناصب عملهم السابقة أو الجديدة، أما عملية التقييم في الديوان فتتم بثلاث مراحل سبق ذكرها، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تأخذ طابع شكلي فقط، ومجرد اجراءات واجب تنفيذها لاتمام العملية التدريبية، الأمر الذي قد لا يسمح بالتأكد من مقدار المعارف والمهارات والقدرات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن نشاط التدريب قد انحرف بعض الشيء عن مهمته الأساسية، والمتمثلة في مواجهة التحولات والتحديات المستمرة والتحضير لها مسبقا، وبهذا قد ابتعد بعض الشيء عن مفهوم التدريب المستمر

والدائم للموارد البشرية الذي يأخذ بعين الاعتبار طموحاتهم ورغباتهم، واعتباره في أغلب الأوقات مجرد أداة لمعالجة مشاكل عاجلة وطارئة، وبذلك أصبح التدريب في نظر عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري عبارة عن جسر عبور للحصول على ترقية، متجاهلين بذلك فائدته بالنسبة لاستقرارهم المهني في مناصب عملهم، إلا أنه يبقى استثمارا حقيقيا إذا ما أحسن استغلاله.

ثانيا: الإقتراحات

بعد استعراضنا لمجموعة من النتائج التي نراها كافية لصياغة عض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص:

1. يجب أن يدرك مسؤولي الديوان أهمية الإعتماد على فئة الشباب خاصة حملة الشهادات منهم في تسيير شؤون الديوان مستقبلا.
2. دعم مصلحة التكوين المتواجدة على مستوى مديرية الموارد البشرية بإطارات متخصصة ومؤهلة قادرة على إتباع وتطبيق المناهج التعليمية.
3. عدم الاكتفاء بإجراء دورات تدريبية موجهة فقط لتنمية وتطوير القدرات المهنية، بل العمل أيضا على تخصيص دورات خاصة بتنمية القدرات الإدارية، نظرا لأهمية هذا النوع من التدريب من خلال عمله على توفير ما يلزم من مديرين في مختلف المستويات قادرين على إدارة الديوان، وتسيير أوجه النشاط المختلفة في الديوان ويتمتعون بالقدرة على إتخاذ القرارات الصائبة.
4. تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات دون اقتصرها على فئة معينة.
5. تشجيع العاملين وحثهم باستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، والعمل أيضا على توفير شروط العمل المناسبة.
6. التنوع في استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك، بدلا من الاقتصار على الأساليب التقنية التي تركز على زيادة المعارف فقط مثل المحاضرات والندوات.
7. دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق:
 - ✓ مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية.
 - ✓ مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ✓ مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار.

✓ استعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين والمدربين.

8. ضرورة بذل مجهودات أكبر في سبيل أن تتحقق الموضوعات التدريبية التي تم اقتراحها من طرف المشرفين على الأفراد، خاصة التي لم تتم المصادقة عليها من طرف الديوان أو تلك المواضيع التي تكلف أموال باهظة، حيث تعكس تلك الموضوعات حاجيات تدريبية عاجلة لدى الأفراد.

9. ضرورة تصميم برامج تدريبية فعالة، لأنه لا ينبغي تجاوز عملية التقييم بحجة التخوف من النتائج السلبية، لأن عملية الكشف عن الأخطاء ولو لمرات عديدة يسمح بتجاوزها مستقبلاً، كما يمكن ان ترفع من الروح المعنوية للعاملين بالديوان، وتزيد من ولائهم للمنظمة وحماسهم لتحسين مردوديتهم، إذا ما شعروا بالاهتمام من قبل الإدارة وحرصها على تحسين مستواهم.

10. ضرورة عدم تكثيف الدروس، لأن سرعة تقديم المواد بكميات كبيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لمحتواها، كما يجب أن يجسد التدريب المقترح حقائق المحيط الإقتصادي والاجتماعي للديوان، وأن يرفق بمجموعة من المسائل العملية، مع عدم الإكثار من البحوث النظرية حول المواضيع المعالجة.

11. تنمية مهارات وقدرات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم وهذا بهدف اكتسابهم المهارات والقدرات لأعداد أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطي للأفراد مرونة أكثر وتجعل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل الديوان.

12. العمل على استمرارية التدريب فهو يبدأ بالتعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد بالشكل الذي يضمن للعامل وقوفه على أحسن التطورات والمستجدات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، مما يتطلب أن تكون برامج التدريب ذات ارتباط قوي بالأساليب العلمية الناتجة عن التكنولوجيات الحديثة مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية أنشطة تدريب تعمل تقدم الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
- 2- أحمد عاشور صقر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011/2010.
- 4- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 5- حمود خيضر كاضم، ياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 6- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 8- طاهر محمود الكلالدي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 10- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن، 2009.
- 11- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، دار البدر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 12- عبد الباري ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- عبد العزيز بدر النداوي، إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009.
- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ب ن) 1997.
- 15- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 16- سعاد نايف البرونطي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار البهاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 18- فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 20- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ب س ن.
- 21- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات والممارسات، دار المذهل اللبناني، بيروت، 2007.

- 22- محمد مدحت أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 23- محمد مدحت أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، دار الهناء للنشر والتوزيع، بيروت، 2010.
- 24- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة، الجزائر ، الطبعة الثانية، دار المحمدية الجامعة.
- 26- نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 27- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع الجامعية، الجزائر، 2004.
- 28- وليد بشار ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- يوسف حجم الطعاني، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- بلال يخلق السكارزية، تصميم البرامج التدريبية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال الدولية، جامعة سكيكدة، 2010.
- 2- حسين يرقه ، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2009.
- 3- ساعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، مذكرة غير منشورة، قسم علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010.
- 4- وسيلة حمداوي ، ليندة عبد الوهاب، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2012.

ثالثاً: الملتقيات

- 1- سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12، 13، ماي 2011.

رابعاً: المقالات الشخصية

- 1- مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة ،زكون حميد.
- 2- مقابلة مع المكلفة بالدراسات، غرابي.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة تقوم الباحثتان فاسم هدى وعيشون ريمة بدراسة حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال في جامعة أكلبي معند أو الحاج، ونتوقع منكم الحصول على نتائج تبين لنا أهمية التدريب، آمليين منكم الإجابة على فقرات الاستبيان بموضوعية، علما أن المعلومات هي لأغراض علمية أكاديمية فقط وشكرا.

الرجاء وضع العلامة x مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

أولا: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: من 20 إلى 25 من 26 إلى 32

من 33 إلى 40 من 41 إلى 46

3. المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير تكوين مهني

4. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب

5. مستوى العمل:

الإدارة الموارد البشرية رئيس القسم

ثانيا: الوضعية المهنية

6. ظروف العمل:

سيئة عادية جيدة

7. هل ترى بأن التدريب يزيد من أداء الموارد البشرية؟

نعم لا

8. بعد التدريب هل يتم:

- إدماجك في المؤسسة
- إعادتك إلى منصبك القديم
- ترقيةك
- تغيير منصبك

9. كيف تحصلت على فرصة التدريب؟

طلب شخصي طلب من المسؤول

10. أين قمت به؟:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

11. ما نوع التدريب الذي استفدت منه؟

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

12. ما درجة استفادتك منه؟

ضعيفة متوسطة عادية

13. هل المتدربين أكفاء؟

نعم لا

14. هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك؟

نعم لا

15. هل يتطلب عملك السرعة؟

نعم لا

16. كيف وصلت إلى منصبك الحالي؟

ترقية توظيف مباشر

17. هل ترى أن التدريب ضروري للأفراد؟

نعم لا

18. ما هو سبب الاهتمام بالتدريب؟

تحسين المهارات في العمل اكتساب معارف جديدة
 الحصول على منصب جديد الترقية

19. هل التدريب متاح للجميع؟

نعم لا

20. هل استفدت من التدريب؟

نعم لا