



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

- عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

## تدريب و تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبان :

د. غلاي نسيمة

• بوراس عبد القادر

• شنافة لحسن

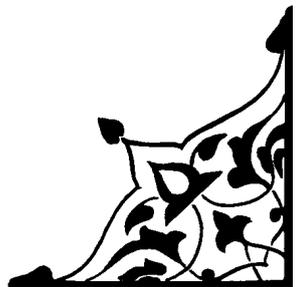
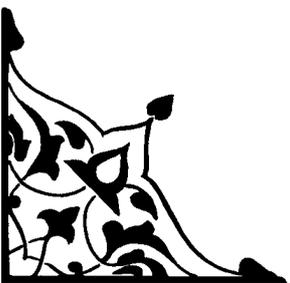
لجنة المناقشة

الرئيس:.....بن يمينة خيرة

الممتحن:.....لواتي خاتمة

المشرف:.....غلاي نسيمة

السنة الجامعية 2017/2016



## كلمة شكر

قال الله تعالى " إن تشكروني أزددكم و أثبت أقدامكم و أدخلكم  
مدخلا كريما "

أتقدم بشكري و إحترامي إلى كل أساتذة الدين و ضعوا  
لمستهم لإظهارنا بأحسن و أجمل صورة .

الذين بذلوا جهد أكبر في نصح و الإرشاد و تزويد بأكبر قدر  
من المعلومات للنجاح في هذا العمل .

فنرجوا من المولى أن يجعلهم في أرقى مكانة سواء في  
الحياة العادية أو العملية .

و شكر خاص الى أستاذة الدكتور غلاي التي لم تبخل علينا  
بالمعلومات .

و شكرا لكل عامل و عاملة في المركز الجامعي بلحاج  
بوشعيب بعين تموشنت خاصة حليلة باعتبارهم ساهرين  
على خدمتنا على أحسن صورة

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال شركة سونلغاز و خاصة  
مضطفاوي محمد

والى كل من ساعدنا في اتمام هذه المذكرة

## إهداء

لوجه الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع...

إلى التي سهرت من أجل رعايتي و ربنتني نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم  
وفني و للحياة متعطش. إلى التي كانت قوتي في ضعفي و رجائي في ياسي و هي مني  
إلى أمي الحنونة .

إلى من أثار قلبي فكان مثال في الحياة و غرس بذرة الخير و الأطلاق في قلبي فكانت  
الفاضة أنوارا و معانيه ثمارا . إلى كل من تحمل غناء الدنيا لأجلي: إلى قدوتي الحسنة  
إليك أبي العزيز الغالي أطال الله في عمره .

إلى سندي و رفيقي في الحياة الذي لا أنسى فضله عليا في دراستي. أرجو من الله أن  
يبسر دربه و يجازيه خيرا أخي العزيز "أمين".

كما اهديها إلى كل الأهل و الأقارب. خاصة جدي و جدتي حفظهم الله

و إلى أرواح الأصدقاء محمد و أمين

و في الأخير اهدي ثمرة جهدي التي كل من وسعه

قلبي ولم تسعه ورقتي

عبد القادر

## إهداء

لوجه الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع...

إلى التي سهرت من أجل رعايتي و ربّتي نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم  
وفيه و للحياة متعطش. إلى التي كانت قوتي في ضعفي و رجائي في ياسي و عزائي  
في حزني إلى أمي الحنونة

إلى من أثار قلبي فكان مثال في الحياة و غرس بذرة الخير و الأطلاق في قلبي فكانت  
أفاده أنوارا و معانيه ثمارا . إلى كل من تحمل عبء الدنيا لأجلي : إلى قدوتي الحسنة  
إليك أبي العزيز الغالي أطال الله في عمره

كما اهدىها إلى اقرب الناس لي أخواتي إبنة أختي مريم

و إلى الأصدقاء بوقطاية فيصل ، بوراس عبد القادر

و إلى كل من علمني كيف أتجاوز ألم المزيمة بالعزيمة...

لحسن

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
	بسملة
	كلمة الشكر
	الإهداء
--	فهرس المحتويات
--	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-و	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية</b>	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: اهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية
10	01-أهمية إدارة الموارد البشرية
12	02-أهداف إدارة الموارد البشرية:
15	المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
16	المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية واهم استراتيجياتها
18	01- العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية
19	02-أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
24	الخاتمة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التدريب وتنمية الموارد البشرية	
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: عملية نظام التدريب
26	المطلب الأول: مفهوم التدريب
26	01- تعريفات التدريب
27	02- مفاهيم ذات صلة بالتدريب
29	03- أهمية و أهداف التدريب
32	المطلب الثاني: مبادئ و أنواع التدريب
32	01- مبادئ العملية التدريبية
35	02- أنواع العملية التدريبية
38	المطلب الثاني: علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية و أهم مراحله
38	01_ علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية
40	02- مراحل التدريب
45	المبحث الثاني: عموميات حول سياسة التنمية
45	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنمية
46	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية
47	02 عناصر تنمية الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: دوافع تنمية الموارد البشرية و أهميتها
50	01- دوافع تنمية الموارد البشرية
51	2- أهمية تنمية الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية
53	الخاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت	
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز
55	المطلب الأول: تعريف و تطور شركة سونلغاز
59	المطلب الثاني: تنظيم شركة سونلغاز
60	المطلب الثالث: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت (SDO) و هيكلها التنظيمي
60	01- تعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت (SDO)
61	02/ مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت (SDO)
62	03/ الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت (SDO)
67	المبحث الثاني: تدريب و تنمية الموارد البشرية في مديرية سونلغاز
67	المطلب الاول: أنواع التدريب في مديرية و خطواته
67	01-أنواع التدريب في الشركة
68	02-خطوات التدريب في الشركة
72	المطلب الثاني: أثر التدريب في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز
75	المطلب الثالث: الدراسة الاحصائية للاستبيان
94	خاتمة الفصل
95	الخاتمة العامة
99	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	أهداف إدارة الموارد البشرية	14
01-02	أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع أطراف المؤسسة	31
02-02	مراحل التدريب	41
01-03	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب عين تموشنت	63
02-03	مراكز التدريب الخاصة بمؤسسة سونلغاز	68
03-03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
04-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	76
05-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
06-03	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	81
07-03	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	83
08-03	توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريبية	84



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-03	برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية	57
02-03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
03-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
04-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
05-03	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	81
06-03	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	82
07-03	توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريبية	83
08-03	ألفا كرونباخ	85
09-03	يوضح المعايير الإحصائية للمحور الأول	87
10-03	يوضح المعايير الإحصائية للمحور الثاني	89
11-03	يوضح المعايير الإحصائية للمحور الثالث	91



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
100	الاستبيان	01-01
--	وثائق خاصة بمؤسسة مديريةية توزيع الغاز و الكهرباء ولاية عين تموشنت	02-01

### المقدمة العامة:

لا شك أننا نعيش في عصر التحديات حيث تتلاحق الأحداث و تتعاقب الأجيال مما يؤدي لتغيب الحياة السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجيا و أي تفتح آفاق جديدة و فرص ذهبية للعمل و الإنتاج، وفي نفس الوقت تخلق مشاكل جديدة على مستوى الكيان البشري لذلك أصبح لزاما عليها مواكبة كل التقدم و التطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق.

ولقد ترتب عن هذه التطورات استخدام المؤسسات اساليب إنتاجية حديثة و ظهور العديد من المنتجات، و زيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد، فلقد ظهرت أعمال ووظائف جديدة واستبعدت وظائف وأعمال أخرى.

فكان على المؤسسات على اختلاف حجمها وتنوع أنشطتها واختلاف فلسفتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية الحرص على تضيق الفجوة بين قدرات و تنمية كفاءات عناصرها البشرية من جهة ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي من جهة أخرى، ولهذا أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها مما جعلها تولي أهمية وعناية للتدريب وتركز على تدريب العاملين فيها بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة وبذلك فهي تحقق عملية استثمار كفى للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم لتدعيم كفاءاتهم واكسابهم المهارات والقدرات وتوسيع معارفهم وتجديد معلوماتهم من أداء العمل بأفضل صورة ممكنة والتأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها المحددة.

ولقد مر التدريب بمراحل عدة جعلته ينتقل من مرحلة عدم الاهتمام به حيث كان يعد وسيلة مساعدة ليس الا الى مرحلة تم اعتباره فيها الركيزة الأساسية في المؤسسة حتى وصل الى مستوى جعل المؤسسة مؤهلة لمنافسة غيرها من المؤسسات.



### طرح الاشكالية:

على ضوء ما سبق نقدم اشكالية البحث والتي نصوغها بالشكل التالي:

**هل للتدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟**

و لتسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالية البحث قمنا إلى تقسيمها إلى إشكاليات

فرعية:

- ما المقصود بعملية التدريب ؟ أهدافه أهميته ؟
- ما مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟
- ما هو واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية السابقة و كل تلك الاسئلة ارتأينا اقتراح فرضيتين للدراسة:

- الفرضية 1:** يساهم التدريب في زيادة تأثير الرؤساء على المرؤوسين.
- الفرضية 2:** هناك علاقة طردية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي اصبح أهم عامل من عوامل الانتاج لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الاخرى مادية أو مالية ويمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها و الاستثمار فيها، حتى تحقق المنظمة أهدافها المسطرة و ذلك من خلال انتقاء الكفاءات المؤهلة و لهذا تبنت سياسة التدريب من اجل تنمية المورد البشري لتقديو و تلبية حاجات و رغبات المواطنين من جهة و تحقيق اهداف الدولة و سياستها من جهة أخرى.



### أهداف الدراسة:

❖ لفت الانتباه الى أهمية التدريب في تنمية المورد في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط العمل.

❖ إبراز مدى دور التدريب و أهميته في المؤسسة.

❖ تحديد اهداف التنمية في المؤسسة.

❖ معرفة حقيقة التدريب في المؤسسة الجزائرية.

### دوافع اختيار الدراسة:

جاء اختيارنا ومحط أنظارنا لهذا الموضوع لعدة مبررات أهمها:

- المنافسة في ما بين المنظمات مما أصبح لزاما تدريب عمالها و تنمية كفاءاتهم.
- ظهور مصطلح التدريب كثيرا في مجال تخصصنا فحاولنا إيضاحه.
- طبيعة تخصصنا المتمثل في إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية والذي يولى إهتماما بفعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- مكانة المورد البشري و أهميته الداخل المنظمة جذبنا لتبني هذا البحث.
- تزايد الاهتمام في الأونة الأخيرة بالدور الذي يلعبه التدريب لتنمية الموارد البشرية.

### الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة، نجد أن هناك مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قريبة إلى اشكاليتنا، ونذكر منها:

✓سهيل زغدود " العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية " بحيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين العملية التدريبية وأداء العمال في المؤسسة و تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة استخدم الباحث المنهجين الوصفي و التحليلي بغرض وصف و تحليل أهمية العملية التدريبية في المؤسسة اقتصادية ، وكيف إن التركيز على تبادل المعارف وتنمية المهارات وتطوير القدرات الجسمية والعقلية للأفراد يؤثر

مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها ،وقد أظهرت النتائج إن التدريب الفعال يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓دراسة د.الداوي الشيخ، جامعة الجزائر " تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ".

\*هدفت هذه الدراسة إلى:

✓تحليل المفاهيم الاساسية المكونة لموضوع الموارد البشرية و كذا تحليل عنصري التدريب و التحفيز و اثرهما على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية .  
ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تغيرت النظرة للموارد البشرية حيث اصبح ينظر اليها على انها العامل الرئيسي في تنافسية المؤسسات الامر الذي حتم على المسيرين ادارتها من منظور استراتيجي.

### حدود الدراسة:

#### البعد الزمني:

تمثل البعده الزمني لدراستنا خلال الفترة الممتدة من 2017/01/19 إلى 2017/04/02.

#### البعد المكاني:

دراستنا التطبيقية كانت على عينة في مؤسسة اقتصادية ألا و هي شركة سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء "عين تموشنت".

و قد تم إختيار هذه المؤسسة لإجراء دراستنا الميدانية لانها من أهم الشركات في الإقتصاد الوطني الجزائري.

### صعوبات الدراسة:

\*نذكر منها:

❖ نقص المراجع في المركز الجامعي.

❖ استرجاع بعض الاستبيانات التي لم يتم الإجابة عليها.

❖ صعوبة استعمال البرنامج الاحصائي SPSS.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاطلاع على مختلف الكتب و المراجع المتعلقة بالموضوع المدروس من اجل أن نصل إلى أهداف البحث و حتى نتمكن من اجابة عن الأسئلة و تحليل الإشكالية المطروحة و محاولة إثبات صحة فرضيات هذه الدراسة، و قمنا في الفصل التطبيقي قمنا بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز و تم توزيع استبيان على عمال المصلحة و استخلاص نتائجه بإستعمال برنامج SPSS.

### محتويات الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة عن الإشكالية التي قمنا بطرحها، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على كل الجوانب المحيطة بالتدريب و دوره في تنمية الموارد البشرية، وقد إتبعنا أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد إستبيان الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

و لدراسة موضوع الإشكالية قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و الثالث تطبيقي، حيث يمثل الفصل الأول إدارة الموارد البشرية و يتضمن المبحث الأول الاطار العام لإدارة الموارد البشرية، اما المبحث الثاني تعرضنا فيه الى وظائف ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها.

و في الفصل الثاني مفاهيم عامة حول التدريب وتنمية الموارد البشرية، سنتطرق لمبحثين اذ يحتوي المبحث الاول على عملية نظام التدريب اما المبحث الثاني عموميات حول سياسة التنمية.



و إختتمنا دراستنا بالفصل الثالث دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت الذي نعتبره الأهم و الذي يخص المؤسسة محل الدراسة، حيث تضمن المبحث الأول تقديم شركة توزيع الغاز و الكهرباء للغرب و مديريتها لولاية عين تموشنت من خلال ذكر التطور التاريخي و الهيكل التنظيمي لها، اما المبحث الثاني تدريب و تنمية الموارد البشرية في مديرية سونلغاز و تضمن الدراسة الاحصائية للاستبيان.

**مقدمة الفصل:**

إن موضوع إدارة الموارد البشرية يعد من المواضيع المهمة التي شكلت محور بحث لدى الكثير من الباحثين و الكتاب ، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في المنظمات ، نظرا لأن القوى البشرية في المنظمة هي أهم العناصر العمل الإنتاجي الذي يجب الإهتمام به و عنايته ، فتوفر الإمكانيات المادية في المنظمة لا ينفع بدون وجود يد عاملة فعالة قادرة على الأداء و العمل.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاهتمام بتتمية مهاراتها و جعلها قوى بشرية فعالة، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها.

وسنتطرق في هذا الفصل لمحتين وهما:

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية و يضم التعريف بالموارد البشرية و نشأتها بالإضافة الى الأهمية و الأهداف أما المبحث الثاني فسيحتوي على وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها و هي أيضا تضم أهم الإستراتيجيات للموارد البشرية.

## المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها وجب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه، إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ذلك تأكيدا على المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسة.

### المطلب الأول : نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية

إن ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي وليدة عدة تطورات والتي يرجع عهدها الى ما قبل الثورة الصناعية ونوجز أهم هذه المراحل والتطورات فيما يلي:

#### المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها ان يحق الحد الأدنى من المتطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء إذ إن هذه المرحلة لم تشهد أي نظام للعمالة بل إن صاحب ينظر الى العامل وكأنه سلعة يبيعه ويشتره ثم ما ان ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تملك بموجبه فئة معينة من الخبرة و المهارة و القدرة على التشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل ويكاد هذا الأخير يكفي لسد حاجات ومتطلبات المعيشة وبعد هذا ظهرت أنظمة الاقطاع في الريف وأنظمة الطوائف في المدن بحيث ظهرت حالات الملوك والعبيد لدى الاقطاعيين اما أنظمة الطوائف فيعود ظهورها في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد اطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والأجور التي يتم دفعه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار النشر المسيرة، الأردن، 2007، ص05.

**المرحلة الثانية : مرحلة الثورة الصناعية**

بدأت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد اذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به من ظهور الآلات ومعدات و ظهور المصانع الكبرى و مبدأ تخصص و تقسيم العمل بالرغم من الزيادة الانتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا ان العامل اصبح ضحية هذا التطور لأخذ الالة محله كل هذه العوامل أدت الى تدهور ظروف العمل مثل تقلص الحجم الساعي للعمل.

**المرحلة الثالثة : ظهور حركة الادارة العلمية**

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية ادارة الموارد البشرية ظهور إدارة الحركة العلمية بقيادة فيدرىك تايلور الذي قام بدراسة تصميم العمل ليكون أكثر فعالية هذا الأخير ركز على الحركات المطلوبة في أداء العمل لكن أهمل الجانب الانساني وجعل العامل وكأنه أداة للإنتاج فقط ونتيجة لكل هذا الظهور التي سبق ذكرها التي أدت الى ظهور حركة الاحتجاجات العمالية.

**المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية**

لقد شهدت هته المرحلة عدة تطورات هامة في مجال الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فنظرا لظهور الاحتجاجات العمالية وتكتلاتهم في شكل جمعيات عمالية ازداد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية و التكوين و ظهور أقسام إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية لإدراك أصحاب المؤسسات بأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية.

**المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية**

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورا ملموسا في مجال العلاقات الانسانية بحيث أكد التن مايو على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل و الاهتمام بجانب التعويضات والتحفيز تحسين العمل بالإدارة و العلاقة فيما بينهم.

**المرحلة السادسة :** من نهاية الحرب العالمية الثانية الى وقتنا الحاضر  
لقد تطورت إدارة الموارد البشرية الأخيرة وإتسع مجال نشاطها بحيث تعددت الأعمال  
العادية مثل حفظ الملفات وضبط حضور العاملين وإنصرافهم الى الموارد البشرية ومكانتها  
في المؤسسة وتبقى أهميتها في تزايد مستمر نتيجة التطور الاقتصادي و التكنولوجي.<sup>1</sup>

### \* التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاثة مراحل وهي: مرحلة التكوين ومرحلة  
النمو وأخيرا مرحلة النضج وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج أكثر رقا  
وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية.

### 1/ مرحلة التكوين:

وتتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل القرن العشرين  
فقبل سنة 1900 وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة  
الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات  
الأداء والأمن الصناعية والتدريب وأيضا النواحي الصحية إلا بعد عدد هؤلاء الأخصائيين  
كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها ونجد أنه في  
أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية  
لتنمية برامج حظيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية تلك تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث  
غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العلمي وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير  
الموارد البشرية قبل عام 1900 بأنها كانت عشوائية وغير منتظمة.

<sup>1</sup> كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 07.

**2/ مرحلة النمو:**

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900-1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الإجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال وكانوا يقدمون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانة الموارد البشرية، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال الوقوف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية.

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهمية القيام بها في كل منظمة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية ومع منتصف الأربعينات نمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نموا كبيرا بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، فالفرق بينهما أساسا يكمن في مدى رقي ودقة هذا الأنشطة وليس في محتواها.

**3/ مرحلة النضج:**

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946 والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات لخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في الوسائل الخاصة بالموارد البشرية، وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة نموها والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية.

\*وعليه ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية ، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة.

### المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية

نظرا لتعدد المدارس الآخذة في مجال الموارد البشرية مما أدى إلى اختلاف الآراء في تحديد مفهوم شامل وكامل وموحد لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مرتبطة بالإنسان الذي يتسم بتعقيد وتنوع سلوكياته وصعوبة السيطرة والتحكم في هذا السلوك.

حتى صعوبة الفهم فهي لا تخضع لضوابط وقوانين، فالنظرة الكلاسيكية التقليدية ترى أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة فهو جهاز تنفيذي على نواحي تنفيذية مثل ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم، وإجازتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها<sup>(1)</sup>، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز، ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة وفي معناها الواسع، تختص إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق...) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة، لتحقيق أهدافها الحقيقية<sup>(2)</sup>.

وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وأصبحت الإدارة مسؤولة عن جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، والمحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص15.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 21.

المنشأة، وصياغة القوى العاملة وتدريبها، وتنميتها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل، مما يساعد على تكوين قوة عمل منتجة ومن هذا كان لهاته الإدارة تسميات عديدة، إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد البشرية وإدارة المستخدمين.

والتي تعمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية.<sup>1</sup>

### أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

**فرنش:** هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

**Sikula:** هي استخدام القوى العاملة بالانشأة ويشمل ذلك على:

عمليات تعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية

والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.<sup>2</sup>

### يعرف Glueck:

إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص13.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص16.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص17.

**:Chruden & Cherman**

إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.<sup>1</sup>

**:Mastim - j**

إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات علاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وتشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.<sup>2</sup>

**:يرى د. مهدي حسن:**

هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب معاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>3</sup>

كما تعرف إدارة الأفراد بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار، والاستقطاب والتدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال وتقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل تحديد الوضعيات بعد تحديد المناصب وبالتالي المسؤوليات والوصول إلى الهدف المنشود وهو الارتقاء بالمؤسسة ومكوناتها البشرية.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص17

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من المنظور الكمي، الطبعة الأولى، دار المجدولوي، عمان، 1994، ص 10.

ويتضح من التعريفات السابقة إن تسيير الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت و بكافة أنواعها.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية

#### 01/أهمية إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالها وهما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد.<sup>1</sup>

بما أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم والتنمية الخاصة بالموارد البشرية وتحتوي على نشاطات متعددة منها : التخطيط ، التحفيز ، التوظيف ، والتقييم... الخ ، فلها أهمية كبيرة فنتمثل:

\_ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

\_ توجيه الأداء البشري والتأثير عليه ، بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ، وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات كفاءة ومهارة واستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص125.

<sup>2</sup> علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985، ص25.

\_ كما يحقق الأهداف على وجه ممكن أخذين في الاعتبار المساهمة الفعالة في مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية مع المحافظة عليها.

\_ توفر ظروف العمل الملائمة بغية تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية، وتحفظ بسجلات الأفراد منظمة وجاهزة دائماً تحت الطلب.<sup>1</sup>

\_ القيام بالبحوث المجدية في شؤون هؤلاء الأفراد من أجل النهوض بهم فنياً و معنوياً في إفساح مجال الترقية أمامهم.

\_ تسيير الموارد البشرية بين المنظمة والأفراد، كما نتعرف على حاجات ورغبات الأفراد والعمل على إشباعها ، فهذا يولد بهم الحافز على الإنتاج وبذلك يكون هناك ازدهار وتغيير في المنظمة.<sup>2</sup>

\_ فعند مشاركة الأفراد للمنظمة في تحمل كافة المسؤوليات ومواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها فهذا يولد رابط متماسك بينهما ، وبذلك يرتفع المستوى المعنوي لدى الأفراد وبذلك تكون لهم مسؤولية اجتماعية للمنظمة.

ومن كل هذا تعتبر أهمية تسيير الموارد البشرية شيء أساسي فهي تقوم على تحقيق التناسق، إذ تعتبر المنظمة والأفراد كالسلسلة الموحدة عندما تقوم المنظمة بتقديم أهم متطلبات الأفراد، ويقوم هذه الأخيرة بالمعمل على إعطاء أفضل إنتاجية متطورة لها، وبذلك يكون هناك إيجابي بينهما.

\*و يكمن دور إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

\_ تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقها خلال الفترة التي يعد فيها تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغرب، القاهرة، مصر، 1981، ص28.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 28.

تستطير برنامج إنتاج حجم المبيعات المتوقعة لنفس الفترة المعد فيها التخطيط.

تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد و النوع المطلوب من الموارد البشرية.

إشباع حاجيات المنظمة من القوى العاملة بالعدد و النوع في الوقت المناسب.

## 02/ أهداف إدارة الموارد البشرية:

ان الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد تطويرا يليق برغباتهم احتياجاتهم المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الاهداف نذكرها في النقاط التالية :

- أ\_ الأهداف الاجتماعية: تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم تماشيا مع القوانين العمل وخلق جو عمل ملائم لهم و حمايتهم من الاخطاء.
- ب\_ الأهداف التنظيمية: تؤدي ادارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد في المنظمة.
- ج\_ الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتهم.

د\_ الأهداف الإنسانية: إشباع رغبات وحاجات الافراد كونهم عنصرا مهما في العملية الانتاجية.<sup>1</sup>

\* كما يمكن تقسيم اهداف ادارة الموارد البشرية الى نوعين : «المشاركة والفعالية»

1- المشاركة: هي اول انواع الاهداف ومعناها الحقيقي يكمن في اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة هذا من خلال اختيار القوى العاملة من سوق العمل بما يتناسب واهداف الادارة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص23.

2- **الفاعلية:** هي ثاني انواع الاهداف والغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وكما هو معروف فان الفعالية مرتبطة بعناصر عدة ابرزها: تحفيز الافراد وتطوير قدراتهم وكذا مدهم بالمهارات و الموارد الكفيلة بمساعدته على التوصل الى الاداء المرغوب فيه.

ان هذين الهدفين مكملين لبعضهما البعض اذ بتوفرهما تحصل المؤسسة على افضل النتائج لان المؤسسات التي تسعى الى اجتذاب افضل المشاركين من سوق العمل تسعى في نفس الوقت الى التركيز على التنمية قدراتهم وهذا من خلال برامج التدريب و التحفيز المسطرة لهم وحتى تحقق المؤسسة اهدافها الرئيسي المتمثل في الاستمرارية والنجاح (الربح) عليها ان تضمن تحقق هدف المشاركة والفاعلة وهذا من خلال اعتمادها على الطريقتين التاليتين:

-وضع الافراد المناسبين في الاماكن المناسبة.

-خلق الوظائف المناسبة بما تتناسب وقدراتهم ومهارات الافراد.<sup>1</sup>

وفيما يلي نوضح أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (01-01): أهداف إدارة الموارد البشرية**

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص28.

الاهداف الخاصة :	اهداف المنظمة :	الاهداف العامة :
البقاء	الانتاجية	الاجذب
الاحتفاظ	تحسين حياة العمل	التنافسية
الدافعية	الميزة التنافسية	النمو
التكوين	تكيف قوة العمل	المرونة

المصدر: سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إذا اتفقنا ان الهدف هو نتيجة محددة، ينلغي الوصول اليها بمستوى معين من الدقة و الكفاءة، نستطيع ان نركز اهدف ادارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

\_تكون قوة عمل مستقرة ومنتجة.

\_تنمية القوى العاملة تحسين قدرتها في الانتاج.

\_صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الاداء.

\_تعويض افراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا وخلق درجة كافية من الوضا و الاقبال على العمل.

\_الحفاظ على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة والتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح اهدف المنظمة.

\* و لكي يتحقق ذلك هناك عدة مهام تؤديها و من اهمها :

\_تنسيق و مراقبة البيانات و الأنشطة المتعلقة بالموظفين في شأن "الإنتقاء" "التأديب" او "الفصل".

\_القيام بدراسة حول تكاليف الحياة و طرق التعويضات و التحفيز.

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إعلام الإدارة العامة بالمشاكل الإنسانية وحث المسؤولين على تفهم العامل الإنساني هذا يعني توعيتهم و تحسيسهم بمشاكل العلاقات الإنسانية و إرشادهم لإتخاذ الإجراءات الأكثر ملائمة.

مساعدة العمال في حل مشكلاتهم بتقديم مساعدات مالية معنوية إجتماعية.

ربط المنظمة بمختلف التنظيمات و المحافظة على الاتصال بها و السهر على إقامة علاقات جيدة مع مختلف إدارات المنظمة.

مساعدة المنظمة على التكيف الإجتماعي و الاقتصادي لتشريع البيئة المحيطة به.

إعلام الإطارات و الإرشادات الجديدة لإدارة في شأن العاملين و المساعدة في شرحها و تطبيقها حتى لا تقع المنظمة في المشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

الإهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و المنظمات العمالية و خلق التعاون بينهما لحل المشكلات العمالية.

تقوم بترقية المعلومات في المؤسسة و ذلك بإقامة نظام إتصال فعال و دقيق حيث تلعب دور الوسيط في نقل المعلومات بين الإدارة و الإطارات و المنفذين فمن جهة تقوم بنقل توقعات و طلبات و شكاوي العمال للإدارة و من جهة أخرى تقوم بنقل أهداف و إستراتيجيات الإدارة للعمال.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر تخصصاً و شمولاً.

<sup>1</sup>بشار وليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، بدون طبعة، الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص15.

## المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية

تتشرك إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات بالوحدة والوظائف الإدارية، التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة حيث لابد لكل إدارة مهما كان نوعها أن تضع خططا للعمل على تحقيق أهدافها مع مراعاة الظروف التي يحتمل أن تسودها مستقبلا، وأن تجد التنظيم الملائم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، وهذا ما يدعى بالرقابة والسيطرة.

فوظيفة الإدارة تتلخص في وضع الخطط، وتوفير التنظيم الملائم لتنفيذها، وتوجيه وقيادة جهود العاملين، ومن ثم متابعة ومراقبة تلك الجهود لوصولها إلى الأهداف المسطرة. أ/الوظائف الرئيسية:

وظائف ادارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### تحليل و توصيف الوظائف:

و هذا بغرض تحديد الواجبات و المسؤوليات و تحديد شروط شغل الوظيفة.

### تخطيط الموارد البشرية:

و هنا حتى يتم تخطيط الإحتياجات بالعدد المناسب و بالتنوع المناسبة و في الوقت المناسب.

### الإستقطاب و الإختيار:

هنا تركز على استقطاب المترشحين لشغل الوظيفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

### تدريب و تنمية المورد البشري:

حيث يتم إكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات، وكذلك يتم تطوير و تنمية قدرات العاملين على أداء أعمالهم.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العيكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2008،

**\_تقييم أداء العاملين:**

هنا يتم التقييم الدوري من خلال قياس مدى صلاحياتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحلية مع الأخذ بعين الإعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات المستقبلية لهم.  
ب/الوظائف الثانوية:

و هي الوظائف التي تأتي بعد تحسن الفرد في عمله و تتمثل فيما يلي:

**\_الأجور و الحوافز:**

وضع تصميم نظام الأجور و الحوافز و المكافآت بما يحقق الأمن الوظيفي و المادي للعاملين و المساهمة في رفع الروح المعنوية لهم و زيادة إنتاجهم.

**\_النقل و الترقية:**

هي بمثابة العمل الرئيسي في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى المنظمة.

**\_تصميم وتنفيذ برامج الصيانة في الموارد البشرية:**

تهدف إلى تحسين بيئة العمل سواء المادية أو الإجتماعية و الصعبة وتطوير نوعية العمل فضلا عن توفير الأمن و السلامة للعاملين.

**\_وظيفة علاقات المورد البشري: تشمل نشاطين فرعيين هما:<sup>1</sup>****1 \_دمج المورد البشري:**

هو نشاط يتم من خلاله تصميم البرامج تفعيل مشاركة المورد البشري و لإتخاذ القرارات و توفير الرعاية الإجتماعية و المعاملة الإنسانية الطيبة لهم و حل الصراعات التنظيمية.

**2 \_علاقات العمل:**

هذا النشاط سمي سابقا بالنشاطات الصناعية, ويمثل علاقة المؤسسة مع النقابات حيث تقوم بإبرام إتفاقيات معها بخصوص أصحاب المؤسسة.

<sup>20</sup> سمير كامل محمد، إدارة الموارد البشرية و المفاهيم الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص33.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية واهم استراتيجياتها

### 01/ العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية:

إن قدرة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة و المتمثلة في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف الاختيار و التعيين، الأجور، المرتبات، تدريب و تنمية المهارات الإدارية ليست مطلقة و إنما تحددها مجموعة من العوامل نشرحها كما يلي<sup>1</sup>:

#### \*العوامل الاقتصادية:

إن حالة الإقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن منظمات تتجه إلى توسيع في الأنشطة الخاصة لإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها نشاطاتها في فترات الكساد و نجد من الناحية الأخرى إن الإرتفاع المستمر لمستوى المعيشة كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية.

#### \*العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية و القرارات الإدارية كان لها جوهر على إدارة الموارد البشرية، إذ إن إدارة الموارد البشرية إنتقلت من مجال حكمه مبدأ "دعه يعمل دعه يمر" إلى مجال آخر مقيد بنشريات و قوانين كالحدا الأدنى للأجور و الحد الأقصى لساعات العمل ومختلف السياسات المتعلقة بالأفراد و حقوقهم في دائرة العمل .

#### \*العوامل الاجتماعية:

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيب الطبقي و الإتجاهات و القيم السائدة فيه، و كذلك أحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع و لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة و أسلوب تفكيره فيما خص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها .

<sup>1</sup> عبد الفتاح مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص13.

**\*العوامل التكنولوجية:**

إن التقدم التكنولوجي الحاصل الذي حدث كان مؤثراً فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمة و التوسع المستمر في التكنولوجيا و زيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.

و يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بمجموعتين

رئيسيتين هما:

**العوامل الداخلية:**

تنتج هذه العوامل من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة ونظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة إلى إدارة الموارد البشرية بحجم المنشأة و إمكانياتها.....إلخ.

و تتركز هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية، وعلى الوضع

التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**العوامل الخارجية:**

ويقصد بها العوامل المحيطة بالمنشأة و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة و من ثم إدارة الموارد البشرية ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، لا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي فيها، و لا بد للمنشأة أن تتكيف مع التوفيق بين ما يسمى النظام المقفل للمنشأة و النظام المفتوح.

**02/اهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :**

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بكل يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات بأحسن نتيجة، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص125.

وتتفاوت في قدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ونحدد الإستراتيجية التالية:

(1) إستراتيجية دفاعية: تعمل على الحفاظ على مكتسبات الإدارة مثلاً: تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء ومواجهة محاولة الانتقال إلى مؤسسات أخرى ذات أجور مرتفعة.

(2) إستراتيجية هجومية: من أجل مواجهة المعوقات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

(3) إستراتيجية انهزامية: تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في حالات المتغيرات الطارئة حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

(4) إستراتيجية وسيطية: وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة أجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.

أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف ومدى التحكم في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجاه إستراتيجية الإدارة إلى الهجومية وبالعكس إذا قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار واعتماد استراتيجيات دفاعية أكثر.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً، خاصة مع الإنفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها ، أهم هذه التحديات ما يلي:<sup>2</sup>

#### -التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبية القوى العاملة داخل التنظيم . فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية ، الأمومة...الخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

#### -زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل :

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص106.

التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الإستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

### -تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة إهتمام الإدارة بهذه القيم لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على إستغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء،الإلتزام...الخ) ، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الإنفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة و الأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر.

إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

### -نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر في الإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية إعتادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي واجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

**-العائد والتعويض:-**

إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من إضافية حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

**-زيادة حجم القوى العاملة:-**

وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

**-التشريعات واللوائح الحكومية:-**

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

**الخاتمة الفصل:**

تحتل الموارد البشرية صدارة الإهتمام في المنظمة لاعتبارها وظيفة مهمة في المنظمة تساهم في تنميتها و نموها، بعدما كانت تقتصر على أنها يد عاملة و منفذة الأوامر و التعليمات تساهم في تحسين إنتاجية المنظمة إذ تحصل على مكافآت و حوافز مقابل الجهد الذي تبذله و هذا ما كان سائداً خلال فترة الانتاج، أصبحت المنظمات تتنافس من أجل تحقيق ميزة تنافسية تفرد بها عن باقي المنظمات، و ذلك من أجل و إضافة القيمة من خلال موردها لتتميز عن باقي الموارد بالمعرفة و المهارات التي تملكها، هذه الاخيرة انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم في شكل كبير في إستراتيجية المنظمة و تحقيق لغاياتها.

### المقدمة الفصل:

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات ، وفي تطوير وابتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات.

ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده من المنظور الذي أصبح يرى به ، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية و هذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ، التقنية منها و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المبحث الاول الذي سنوضح فيه عملية نظام التدريب اما المبحث الثاني فسننتظر الى عموميات حول سياسة التنمية في ادارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: عملية نظام التدريب

إن التدريب بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التغيرات البيئية المستمرة، و التي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، و كل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير و تنمية مهارات و قدرات و خبرات الأفراد بما يسمح لها بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، و عليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى بإهتمام بالغ في المؤسسة، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى كفاءة العاملين و زيادة إنتاجيته مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد البشرية، و أكثر الإستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين و تنمية الأداء، حيث أن معظم المؤسسات تخصص لها غالبية إستثماراتها في مجال إدارة الموارد البشرية.

#### 01/تعريفات التدريب:

يعرف التدريب على أنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.<sup>1</sup>

يعرف أيضا بأنه: عملية مخططة و مستمرة، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه و تدعيم إتجاهاته و تحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يعرفه فليبو (B. flippo) في كتابه مبادئ إدارة الأفراد: بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء و تنفيذ عمل معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص88.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص58.

<sup>3</sup> Edwin B. flippo, Principles of Personnel Management, Moraw hill companyinc, 4th New yourk, USA, 1976, p03.

\_التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبيه و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير بشكل مقبول.<sup>1</sup>

\_التدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير و التعديل المستمر في نمط التفكير و الإتجاه و السلوك بما يحقق إيجابية في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

\_كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات تامحددة مسابقا. فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم.<sup>3</sup> من خلال ما سبق نستنتج أن:

ويعتبر مفهوم التدريب أن التدريب هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية، للتأقلم مع المستجدات العمل فيحقق أهداف و تطلعاته و كذلك أهداف المؤسسة.

## 02/ مفاهيم ذات صلة بالتدريب:

عند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخلط بين التدريب و عدة مفردات مشابهة له و لهذا سنحاول إيجاد المعنى الحقيقي لكل منها و إزالة هذا الغموض.

1-2 العملية التعليمية le processus d'enseignement: تستهدف أساليب و مناهج التفكير السائدة، لغرس المنهجية العقلانية و العلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص51.

<sup>2</sup> رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص81.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص283.

التصورات و المواقف الإنفعالية أو الخيالية أو الوهمية...الخ، الى ممارسات و مواقف واقعية و تجريبية و عقلانية.<sup>1</sup>

2-2 **التأهيل Rehabilitation**: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حاراتهم الصحية و النفسية، و يختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء.

2-3 **الرسكلة Recyclage**: و تحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل.<sup>2</sup>

2-4 **الإعداد Elaboration**: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في الكثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التدريب و غير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات و معارف جديدة للفرد، و يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التدريب بعد انتهاء بالنسبة للفرد.<sup>3</sup>

2-5 **العملية التربوية Le processus d'educatif**: تستهدف منظومة مقومات القيمة، و ما يتصل أو ما يتعلق بها من عادات و تقاليد إجتماعية، و ذلك لتنمية الهوية المتوافقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص37.

<sup>2</sup> L. Skiou, **gestion du personnel**, les éditions l'organisation Québec 4ème edition, 1993, p 323.

<sup>3</sup> كمال طاطاوي، **دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات**، دراسة حالة مؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص29.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، **التنمية الإدارية المفاهيم و الآسس و التطبيقات**، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص37.

**03/أهمية و أهداف التدريب:****01-03/أهمية العملية التدريبية:**

إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، لذلك يكسب التدريب أهمية كبرى بالنسبة إلى:

**01-01-03 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:** ان التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ما يلي:

-زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق و إجراءات العمل و تعريف لافراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف تنظيمية.

-تحسين ربحية المؤسسة.<sup>1</sup>

-ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

-المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.

-يساهم في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.

-زيادة فعالية الاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

-يساعد في تجديد و اثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.

-يوضح السياسات العامة للمؤسسة.

**02-01-03 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:** تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

خلال النقاط التالية:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص274.

-يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

-يوضح دور العاملين في هذه المؤسسة.

-يساعد العاملين في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

-ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة م اقتصاد.

-تطوير مهارات الاتصال بين العاملين.

-يفتح المجال للعاملين نحو الترقية و التقدم الوظيفي.

-يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي.

-يقبل التدريب من حوادث العمل و اخطاء العاملين.

**03-01-03 أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:** يمكن أن يخدم التدريب

العلاقات الإنسانية في:

-تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الافراد العاملين.<sup>2</sup>

-توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين فيها.

-تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

**الشكل رقم ( 01\_02 ) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع أطراف المؤسسة**

<sup>1</sup> نظمي شحاتة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص53.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص275.



**02/ أهداف العملية التدريبية:**

- و تتجلى أهداف التدريب في العناصر التالية:<sup>1</sup>
- ✦ التدريب يهدف إلى زيادة كفاءات و قدرات المورد البشري و إكسابه المهارات المتنوعة.
  - ✦ يسعى إلى رفع مستوى الأداء الحالي و المستقبلي للمورد البشري.
  - ✦ الرفع من مستوى الأمان الوظيفي، فاكتساب المهارة والمعلومات الجديدة العامل تزيد من قيمته داخل أو خارج المؤسسة.
  - ✦ تمكين الافراد من أداء المهام بفعالية، نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة.
- و حتى يتم تحقيق الأهداف السابقة لابد جملة من الاهداف الفرعية تتمثل في:
- المساعدة على تحفيز المورد البشري على استمراره في عمليات التعلم و تدريبه على كيفية التعلم.
  - مساعدة المورد البشري على تأدية المسؤوليات و الواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية اكبر.
  - تقويم علاقات الافراد سواء داخل أو خارج المؤسسة.
  - إمداد المتدرب بالمعلومات التي يحتاجها في عمله و حمايته من الوقوع في الأخطاء.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: مبادئ و أنواع التدريب**

- 01/ مبادئ العملية التدريبية:** تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، كما أنه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين فيها، و تحسين علاقات العمل و يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عبد المعاطي عساف، تدريب و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الإدارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

\_ **الشمولية:** بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى حتى مضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة.

\_ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المؤسسة.

\_ **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها و قياسها و تطبيقها و دققة من حيث الموضوع طبقا للإحتياجات التدريبية، من حيث الكم و الكيف و التكلفة.

\_ **مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيت المناسب عند وضع و تنفيذ البرامج التدريبية، بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد.... الخ .

\_ **الإقتصاد في التكاليف:** بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

\_ **التدريب عملية إدارية و فنية:** فالتدريب بإعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الحطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرار توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية و إعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

**\_التدرج و الواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا و تبقى الحكمة الشائعة لدى مسئولى التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".<sup>1</sup>

**\_التدريب نشاط متغير و متجدد:** حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجديد من خلال:

- التعرف على الأوضاع الإدارية و الفنية في المؤسسة و التغيير في أوجه النشاط.  
- تجديد في التجهيزات و المعدات التدريب المستخدمة و تغيير الدوري في أساليب و البرامج التدريبية.<sup>2</sup>

**\_ مراعاة الفروق الفردية:** إن الأفراد بفطرتهم مختلفين من شخص لآخر من حيث القدرة على التعلم و نسبة الذكاء، فمهم الذكي و الطموح و الصبور، و منهم الأقل من ذلك....الخ، و عليه فإن الوقت الذي يأخذه الكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاءا، و كذلك الحال بالنسبة إلى الطموح و الصبور، فيجب مراعاة هذه الفروق عند وضع الخطط و البرامج التدريبية و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

**\_الدافع و الحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و إكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، و لكي تتحقق فعالية المتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...الخ.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، نفس مرجع السابق، ص67.

**02/أنواع العملية التدريبية:**

تستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة مع ما يناسبها، وذلك حسب نشاطها الحالي و النشاط المرتقب لها و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و تنظيم الأداء داخل المؤسسة.

فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها المؤسسات و هي كالتالي:

**\* تصنيف التدريب حسب وقت التنفيذ:**

**01- التدريب قبل التوظيف(التأهيلي):** و يتمثل في كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل، و الغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية و بالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل، فهناك معلومات مرتبطة بالتوجيه العام و تهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل و أهداف و سياسات المؤسسة، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن واجبات، تعليمات و مسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وقد يكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر، كما قد لا يتجاوز بضعة شهور.<sup>1</sup>

**02-التدريب بعد التوظيف:** هو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء و يهدف إلى توجيه و إرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل و التقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي كما يتضمن معلومات بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى، و يهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة.

**\* تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:<sup>2</sup>**

**01-التدريب في موقع العمل:** يكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، و الذي يكون مسؤولاً عن تدريب و تعليم العاملين، حيث يقوم بشرح طرق العمل و يقوم

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص355.

بتصحيح أخطاء المتدرب و توجيهه لكسب المعارف و الخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين، إلا أن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التدريب و يمكن أن تكون العلاقة بين المدرب و المتدرب سيفا ذو حدين، سواء كانت جيدة أو ضعيفة فتأثر بصفة مباشرة على عملية تقييم في نهاية التدريب.

**02-التدريب خارج مكان العمل:** أي في مراكز و معاهد التدريبية متخصصة تابعة للمؤسسة و يعتبر هذا النوع من تدريب مكملًا للتدريب في مواقع العمل، و هذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب من زيادة معارفه و مهاراته و التي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

**03-التدريب عن طريق المعاهد العليا و الجامعات خارج المؤسسة:** حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدتها هذه المعاهد عن طريق سداد النفقات إشتراكهم، كما تحث العاملين على الإنضمام و المشاركة في أنشطة الهيئات المهنية و العلمية و غالبًا ما تدفع تكاليف العضوية و تكاليف حضور الندوات و اللقاءات التي تعقدتها، و التي من خلالها يستطيع المشاركة أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

### \* تصنيف التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: <sup>1</sup>

**01-التدريب الذاتي** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهارته، على أن تتوفر له جميع الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

**02-التدريب الفردي:** و ذلك لتطوير مهارات و قدرات المتدرب و التي بموجبها يمكن ترقبته إلى وظيفة جديدة وقد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرة، و ذلك لتوطين و تكييف الفرد مع

<sup>1</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

المناخ العام للمؤسسة، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار ان الاحتياجات بطبيعتها فردية الا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

**03-التدريب الجماعي:** حيث يتم التدريب مجموعة من المتدربين في أن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية مخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات و الأجهزة الجديدة و يعتبر من الأنواع الشائعة و المعروفة لقلة التكاليف و اقتصاده للوقت، و من مميزاته ترسيخ فلسفة المشاركة و العمل الجماعي و روح الفريق.

**\* تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:**

و ينقسم إلى خمسة مراحل نذكرها فيما يلي:

- 01-التدريب التأهيلي(الإعداد لشغل الوظيفة): هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المتدربين الجدد بأهداف المؤسسة و سياساتها و أنشطتها و هيكلها التنظيمي.
- 02-التدريب التخصصي(رفع مستوى المهارة): و يعتمد على عدة خطط و برامج تسعى المؤسسة من خلاله الى رفع مستوى الأداء، و إكتساب المعارف و المهارات و زيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية و تنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين.
- 03-التدريب الإشرافي: و يهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية و التعامل مع المرؤوسين و تحفيزهم على العمل، و كيفية تبسيط إجراءات العمل و بناء فرق عمل فعالة.
- 04-التدريب الإداري: ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة و زيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف و كيفية تنفيذ السياسات، و زيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات.

05-التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف و المهارات المتعلقة بوضع الأهداف و رسم السياسات العامة و تعميق المفاهيم الإدارية و إتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء و زيادة الفعالية لقيادات المؤسسة.

#### \* تصنيف التدريب حسب المدة الزمنية:<sup>1</sup>

01-تدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورت تدريبيه مركزتومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

02-تدريب طويل الأجل: وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر، ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية و دقيقة، إلا أن من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يرفع التكاليف على المؤسسة، و يدخلها في مشاكل عملية عند إنهاء الخدمات الموظف الجديد.

**المطلب الثاني: علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية و أهم مراحلها**

#### 01/علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

يعد التدريب من أهم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تربطه علاقات متعددة مع بقية الأنشطة و سنتطرق لها في العناصر التالية:

\*علاقة التدريب مع تخطيط الموارد البشرية: يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التدريب و تنمية بشكل مبدئ على متطلبات أو نتائج تخطيط موارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف و خطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل و المهارة و التخصص.

<sup>1</sup>محمد فالخ صلاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص108.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها و يراد استقطابها و تعيينها في المؤسسة لاشك أنها تحتاج إلى تدريب و تأهيل لتتسلم أعمالها و تقوم بها بنجاح، التي جرى تحديدها و يراد استقطابها و تعيينها في المؤسسة لا شك أنها إلى تدريب و تأهيل لتتسلم أعمالها و تقوم بها بنجاح، يتضح أذن أن الأهداف خطط التدريبية المستقبلية للعمال الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة و بالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاط التدريب و تنمية و تخطيط الموارد البشرية خاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.<sup>1</sup>

\*علاقة التدريب مع قياس و تقييم الأداء: تتقرر احتياجات تدريب و تنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادة و لجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس و تقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء و سلوك الأفراد خلال فترة قياس، مبينة لنا نقاط الضعف و اسباب انخفاض مستوى أداء و سلوك عن معايير مطلوبة منهم، و هل هذه لمشكلة تتطلب تدريب و تنمية، أم تتطلب تحفيز أم سببها عائد لأمر تنظيمي داخل المؤسسة، إذن فقياس و تقييم الأداء يحدد لنا فيما كان الفرد بحاجة للتدريب و تنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه و تطويره مستقبلا ، و بالتالي نجد أن علاقة بين نشاطي التدريب و قياس الاداء علاقة مباشرة أيضا.

\*علاقة التدريب مع الإستقطاب: من الواضح انه كلما تمكن النشاط في إستقطاب من جذب و ترغيب العمال المؤهلة للعمل في المؤسسة، و بالتالي فنجاح النشاط في استقطاب في اداء مهمته على أكمل وجه سينعكس أدائه إيجابيا على نشاط التدريب و تنمية موردها البشرية.

\*علاقة التدريب مع التعويضات: إن من المهم أن تكون المكافآت مبرورة بمستوى الأداء و السلوك في العمل لأن هذا يعد حافزا للأفراد ليهتموا بتحسين ادائهم و تطويره، و خلق القناعة لديهم باهمية و فائدة التدريب بالنسبة لهم و إن استخدام الحوافز في مجال التدريب و

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

تنمية ليس مهما فقط من اجل جعل العاملون يقدمون على دخول في برامج تدريبية عن قناعة، بل أيضا من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج.<sup>1</sup>

## 02/مراحل التدريب:

إن نجاح البرنامج التدريبي يتطلب أن يكون هناك تخطيط و دراسة سليمة لبرنامج المؤسسة التدريبي وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، و تمر بمراحل و خطوات يتبعها البرنامج التدريبي نوضحها فيمايلي:

### الشكل رقم(02\_02) : مراحل التدريب

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 256.

## مراحل التدريب

تقييم البرامج  
التدريبية

تنفيذ البرامج  
التدريبية

تصميم البرامج  
التدريبية

تحديد احتياجات  
التدريبية

جمع و تحليل  
المعلومات

-تقييم التدريب  
أثناء تخطيط و  
تصميم البرامج  
التدريبية.  
-تقييم التدريب  
أثناء تنفيذ البرامج  
التدريبية.  
-تقييم التدريب بعد  
الإنهاء من العمل  
التدريبية.

-توقيت البرنامج.  
-موعد البدء  
والإنهاء.  
-تنسيق التابع  
الزمني  
للموضوعات  
التدريبية.  
-اختيار المكان.  
-مستلزمات  
البرنامج.  
-الاتصال  
بالمدرسين و  
المدرسين.

-تحديد موضوعات  
التدريبية.  
-تحديد درجة العمق.  
-الشمول في غرض  
الموضوعات.  
-إعداد المادة  
التدريبية في صورتها  
النهائية.  
-تحديد تتابع  
الموضوعات في  
البرنامج التدريبي.  
-تحديد أساليب  
التدريب.  
-تجهيز المعدات.

-تحليل  
التنظيم.  
-تحليل الأفراد.  
-تحليل  
الوظائف.

جمع المعلومات  
عن:  
-التنظيم الإداري  
بالمؤسسة.  
-الأهداف و  
السياسات.  
-الإمكانات  
المادية.  
-الأفراد العاملين  
الظروف  
المحيطة.

المصدر: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الإستراتيجي، مرجع

سبق ذكره ص 140.

**أولاً- جمع وتحليل المعلومات:**

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**ثانياً - تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

\*الأول: ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً.

\*الثاني: إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها تغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية هنا هو أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص163.

والاتجاهات التي يراد صقلها وتتميتها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل.<sup>1</sup>

كما أنه تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي:  
- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً.

إن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ليست بالأمر السهل، حيث تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في حداث إدارية مختلفة، وهي لا تتم أو تنجز بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لكي تكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، دار جامعية، مصر، 1997، ص225.

**ثالثاً - تصميم البرامج التدريبية:**

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها<sup>(1)</sup>.

و في ما يلي خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية:

- 1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحديد محتوى البرنامج والمواد التدريبية وتسلسلها المنطقي.
- 3- تحديد أسلوب التدريب المناسب.
- 4- تحديد مدة البرنامج التي تحقق التوازن بين موضوعات البرنامج.
- 5- اختيار المدربين الأكفاء المناسبين للبرنامج.
- 6- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي وهنا لابد من تطبيق مبدأ العائد والتكلفة.
- 7- تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات التي يحتاجها مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- 8- تحديد جدول زمني لتنفيذ البرنامج.

**رابعاً - تنفيذ البرامج التدريبية:**

أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبياً أو إيجابياً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار أوائل للنشر، الأردن، 2008، ص315.

يكون برنامج للقيادات الإدارية ال أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج....إلخ.

#### خامسا - تقييم البرامج التدريبية:

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج، و يهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب، التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية و التنظيمية.....الخ.

و يتم تقييم من خلال ذلك ما تم فهمه و استعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الاسس و المبادئ العلمية و الاساليب التدريبية و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها، و قياس الاداء الفعلي للمتدربين قبل بدأ البرنامج و بعد الإنتهاء منه و الأثر الذي حققه لدى المتدرب و قياس دوران العمل و الروح المعنوية للعاملين و دراسة المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي.

#### **المبحث الثاني: عموميات حول سياسة التنمية**

إن تنمية الموارد البشرية قد إكتسحت جميع الميادين الحيوية من مؤسسات إنتاجية و خدماتية، حيث احتلت في الآونة الأخيرة اهتماما كبير من طرف الباحثين في هذا المجال بإعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة المورد البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري المؤسسة و المورد الحقيقي لها، لذا لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية و جعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنمية

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة و الحاصلة في مختلف المجالات و خاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية و الثقافية.

#### 1/ مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات الصحيحة والهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل وأساليب الأداء المطلوبة وامكانيات".<sup>1</sup>

- كما تعرف على انها تحسين وتطوير انماط سلوك الافراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الافراد اكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك باحداث التوازن بين طبيعة الافراد من حيث اهدافهم وقدراتهم وامالهم وبين الاعمال ووظائف و الاهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

- من منظور اشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية المورد البشري هي القدرة على دمج التعلم في السلوك.<sup>3</sup>

-ويمكن القول بأن تنمية المورد البشري هي تنمية ابداعية واطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق.<sup>4</sup>

-اذن تنمية المورد البشري هب المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل والذي يشمل التدريب الاداري لذا فهي كل تتضمن كل انواع التعلم الذي يساهم في حدوث

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسير للطباعة و التوزيع، عمان، 2009، ص78.

<sup>2</sup> محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص78.

<sup>3</sup> جينفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص37.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص126.

النمو الفردي و التنظيمي وعليه فان تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطا كبيرا بآدارة التغيير.<sup>1</sup>

## 02/عناصر تنمية الموارد البشرية:

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:<sup>2</sup>

تحليل النظم والعمل، توصيف العمل والافراد، الاستقطاب الاختيار،التعيين، الاشراف، القيادة، التحفيز، تقييم الاداء، التدريب، اعادة التاهيل، الترقية .

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر .

- التصور العام لتسلسل هذا العناصر يمكن عرضه على النحو التالي:

- في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد امام الادارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لاداء عمل محدد .

- بناء على ذلك تتجه الاددارة الى سوق العمل (محلي وخارجي) بحثا عن المصادر التي

يمكن ان يتوافر بها الافراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءا

من السوق الذي يمكن ان يوجد في جانب منه بعض الافراد المناسبين لشغل الوظائف

الشاغرة بها).

- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الافراد الذين يبدون رغبتهم (او

استعدادهم) للعمل في القطاع الباحث عن عاملين، الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملؤها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، نفس المرجع السابق، ص126.

<sup>2</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص216.

- ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار اي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم واكثرهم احتمالاً للنجاح في اداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد منها: التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية، التركيب النفسي، والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات .
- وبانتهاء الاختيار الى افراد معينين يصير تعيينهم اي اسناد مهام وظيفية محددة لهم الاساس ان تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، وهنا تجدر الاشارة الى ان عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتنحصر في استكمال الاوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية ولكن الالم في معنى التعيين ان تسند الى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختياره من اجل القيام بها.
- وتستمر عملية التنمية من خلال الاشراف والتوجيه و الارشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب اثناء العمل تحت ملاحظة المشرف ،فالاشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطا والزلل وتتجهان به الى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد .
- يواكب عملية القيادة والاشراف عملية الحفز والتشجيع اي استخدام الحوافز بكافة انواعها للتأكد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته الاستمرار فيه، او لردعه عن السلوك السالب واقناعه بالعدول عنه والتحول الى ما يحقق مطالب العمل .

- لا بد من ان تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الاداء الفعلي الذي يصل اليه الفرد في عمليه وبالتالي يعتبر قياس او تقييم الاداء احد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق امام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات او الدعم والتاكيد الموضوعي للايجابيات .

- ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق ايا من الاغراض التالية:<sup>1</sup>  
\* تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل واساليبه ومتطلباته ،ومجمل مهاراته وقدراته و اسلوب اداء العمل، اضافة الى التركيب السلوكي له بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وادراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين .

- وفي بعض الاحيان تكون تنمية الموارد البشرية باعادة تاهيلها (اي اكسابها مهارات او قدرات او معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل اكثر تناسبا مع الفرد وميوله او رغباته ،او يكون عملا بديلا عن عمل آخر لم يعد متاحا لسبب او لآخر )  
مثال ذلك اعادة تاهيل المحاسبين الذين اعتادوا اعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية .

<sup>1</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص219.

وتأتي الترقية في قمة اعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد الى مستوى يناسب وظيفة اعلى.

### المطلب الثاني: دوافع تنمية الموارد البشرية و أهميتها

حظيت تنمية الموارد البشرية بإهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية.

#### 01/ دوافع تنمية الموارد البشرية:<sup>1</sup>

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- 1\_ توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم، كإرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.
- 2\_ تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد، و رفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 3\_ تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية.
- 4\_ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة.....الخ.
- 5-التنوع و التعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعدد الثقافي.
- 6\_ شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برنامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بالمهارات و القدرات و المعارف لمواكبة التطورات.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 237.

يتضح من ما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية، بمختلف التطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تقييم أداءها، و تخطيط مسارها الوظيفي.

## 2/ أهمية تنمية الموارد البشرية:<sup>1</sup>

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- 1\_ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ و الفعال للأفراد.
- 2\_ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو استبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- 3\_ تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل، كذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- 4\_ توفت الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات و شروط لمختلف مشاريع المؤسسة.

## المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب و تنمية الكفاءات عنصرين مترابطين و توجد بينهما علاقة طردية يعني هذا ، كلما زاد التدريب زادت معه تنمية الكفاءات في المؤسسة لأنهما وسيلة فعالة تستخدمها المنظمات من أجل تجديد حيويتها بإستمرار و جعلها قادرة على مواجهة التحديات.

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب و تنمية الكفاءات على أنها عملية إستراتيجية، تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب و تنمية الكفاءة البشرية المستمرة، التي

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص239.

تسعى إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، و تعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة جميع العاملين على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، كما نجد كذلك بأن العلاقة بين التدريب و تنمية الكفاءات كلاهما تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية بإستمرار ،لتحقيق الرضا لدى زبائننا،و كذلك لتأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة و التي ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير و البعيد، و لمواجهة هذه التغيرات تحتاج المنظمة إلى تعليم و تدريب و إكتساب مواردها البشرية كفاءات و مهارات جديدة و متنوعة لإحتوائها و التعايش معها ،لأن هذه الكفاءات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعدها إلى حد كبير على تخفيف الضغوطات التي شكلتها هذه التغيرات.

ولهذا أعتبر التدريب و تنمية الكفاءات البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية.

و في الأخير يمكن القول بأن كلاهما في المنظمة كاستراتيجية، تسعى خلالها المنظمة إلى بناء نظام معرفي حديث و متطور لدى مواردها البشرية و تطوير كفاءتها الحالية ، و إكسابها أخرى جديدة و متنوعة.

**خاتمة الفصل:**

على المنظمات أن تكون على علم مدى وجوب وأهمية التدريب وليس نظر إليه على أنه تكلفة ترهق الخزينة بل إعطاءه نظرة إستراتيجية تقوم عليها المنظمة لمواصلة النجاح واستمرارية كونها استثمار يعود على المنظمة بعوائد تسمح لها بمواكبة المستقبل القريب والبعيد، كما يحتاج الأفراد داخل المنظمة إلى تدريب مستمر لكسب معارف و تنمية المهارات لتسمح لهم بتأدية مهامهم على أحسن وجه.

إن التدريب من الأنشطة التي تنمي القدرات ومهارات للعاملين، كما أنها ضرورة حتمية لاستمرارية المنظمة. و كل هذا الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول والثاني ليس كاف لدراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب، فيجب معرفة كيف يتم وضع البرامج التدريبية وكيفية تقييمها في إطار العملي وهذا محور دراستنا في الفصل المقبل.

## المقدمة الفصل:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من أحد الفروع مجمع سونلغاز، وهي شركة عمومية ذات رأس مال وذات طابع صناعي وتجاري ويتمثل عملها في إنتاج طاقة الكهرباء وربط المدن والأرياف بالغاز الطبيعي والكهرباء.

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب كباقي الشركات الاقتصادية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي حيث عرفت تطور كبيرا مع مرور السنين، إلى أن أصبحت من أهم الشركات الوطنية في مجال الصناعي والتجاري ومساهمته في تطور البلاد.

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سنتناول تقديم في المبحث الأول نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز، والمبحث الثاني سنتطرق للتدريب و تنمية الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت و نقوم بتحليل الدراسة الاحصائية للاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز

سنعرض في هذا المبحث لتقديم العام لمجمع سونلغاز بإضافة لتقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت.

### المطلب الأول: تعريف و تطور شركة سونلغاز

#### أولاً: تعريف شركة سونلغاز

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 04 شركة فرعية، وتشغل 60 000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد . ومساهمتهما في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005 - 2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### **ثانياً: تطور شركة سونلغاز**

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغيرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، ويمكن تمييز أربعة مراحل مرت بها تتلخص فيما يلي:

#### **1-مرحلة ما قبل الاستقلال:**

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية من سنة 1947، قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة EGA كانت ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الإنجازات التي أوكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلو فولط، يربط بين الشرق و الغرب يمثل شبكة متشكلة من ثلاثة أجزاء: مركب وهران، و مركب عنابة، و مركب الجزائر الذي ساعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

#### **2-مرحلة ما بعد الاستقلال 1962\_1969:**

عقب استقلال الجزائر، عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:  
\_في 1962/12/31 صدر قانون رقم 157/12 المتعلق بسيرورة التقنيين، و بذلك إحتفظت EGA بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.  
\_نتيجة خروج المستعمرين و لكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء، تراجع استهلاك الكهرباء ب 22 بالمئة، والغاز ب 88 بالمئة، مما أدى بمؤسسة كهرباء و غاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50 بالمئة، وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء و لغاز.

#### **3-مرحلة التسيير الاشتراكي 1969\_1990:**

من مقتضى القانون رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 و الذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 01 أوت 1969 و المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية EGA، تقرر

انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها:

- يمنح لسونلغاز احتكار انتاج و نقل و توزيع و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية.
- تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.
- تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية و الصناعية على التراب الوطني.
- إعادة هيكلة سونلغاز :ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، ثم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات هي:

### الجدول(3-1): برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية

المؤسسة	وظيفتها
KAHRIF "كهريف"	مكلفة بأشغال الكهرباء و الريفية.
KAHRAKIB "كهركيب"	مكلف بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي.
KANGAZ "كنغاز"	مكلفة بإنجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي.
ETTERKIB "التركيب"	مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات.
INERGA "إنغرا"	مكلفة بإنجاز أشغال الهندسة المدنية.
AMC	مكلفة بإنجاز عدادات الكهرباء و آلات القياس والرقابة.

### المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

- ✓ بموجب القانون رقم 01/88 مؤرخ في 22/01/1988 الذي عمل على إدماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الاقتصادية للسوق ثم تحويل المؤسسة إلى المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية سونلغاز EPIC SONALGAZ.
- ✓ ويفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

**4-مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي:**

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية، مما زاد من وثيرة نموها، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 50 بالمئة بين سنتي 1995 و2000.

و في مطلع القرن الواحد و العشرون أي في بداية سنة 2002 وبمقتضى الأمر 95/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ثم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز إلى شركة ذات الأسهم SPA.

**5-المرحلة الممتدة بين سنة :2005-2010**

وضعت سونلغاز برنامجا استثماريا استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.

كما أنشأت في أول فبراير سنة 2005 مرصدا للتشغيل النسوي، وهذا عملا بتعليمية الوزارة الوصية المتعلقة بترقية التوظيف النسوي في قطاع الطاقة والمناجم. والذي يقوم بدور الساهر والأداة التي تقدم العون والمساعدة على اتخاذ قرارات لفائدة إقرار مبدأ التساوي في الحظوظ عند التوظيف، والمعاملة في العمل بين الرجال والنساء.

**6-المرحلة الممتدة ما بين سنة:2006-2016**

ستخص الآفاق المستقبلية للاستثمار في القطاع وسائل الإنتاج وشبكات نقل الكهرباء والغاز وتوزيعها من أجل تحقيق هدف الوصول إلى 11,244 م من الاستطاعة المركبة و 10010 كلم من طول شبكات نقل الكهرباء و 15000 كلم طول شبكة نقل الغاز 111.530 كلم من شبكات توزيع الكهرباء و 60.820 كلم من شبكات توزيع الغاز.

## المطلب الثاني: تنظيم شركة سونلغاز

كيفت سونلغاز تنظيمها لكي يتلائم مع مبادئ وأحكام القانون 02-01 المؤرخ في

05.02.2002 وقد تعززت أجهزتها الادارية لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

يتكون مجمع سونلغاز من الشركة الام (أعضاء مجلس الإدارة، المندوبين مديريات

عامة، مديريات تنفيذية) والشركات المتفرعة التابعة لها، و سونغاز مزودة بأجهزة اجتماعية

منصوص عليها من القانون الأساسي (الجمعية العامة- مجالس الادارة).

رئاسة سونلغاز مزودة بأجهزة لتسيير شؤون الادارة تتألف من:

\*اللجنة التنفيذية

\*لجنة التنسيق

\*لجان المجمع

\*تغطي المديرية العامة والمديريات التنفيذية للشركة الأم الوظائف المعروفة بوظائف

المجمع:

-التنمية الاستراتيجية.

-منظومة الاعلام.

-الموارد البشرية.

-المالية والمحاسبة.

-المعاينة التقنية.

\_ المعاينة التسييرية.

-الجانب القانوني

العلاقات الدولية

\* الشركات المتفرعة موزعة حسب قطب النشاطات:

- فروع النشاطات ( إنتاج-نقل الكهرباء نقل الغاز-توزيع الكهرباء والغاز)

- فروع النشاطات المحيطة (الدعم والاسناد)

- فروع الأشغال

\*أما المبادئ التنظيمية التي يركز عليها هيكله المجمع :

-الاستراتيجية الصناعية التي تركز عليها هيكله المجمع

-الشركات المتفرعة المكلفة بتنفيذ استراتيجيات كل ما فيما يخصها

-الشركات الفرعية ذات الاستقلالية في التسيير وهي ملزمة بتحقيق النتائج

-يتم التوجيه والتدخل في الشركات المتوزعة عبرالأجهزة الاجتماعية( الجمعية العامة-مجلس

الإدارة).

**المطلب الثالث: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت(SDO) و هيكلها التنظيمي**

**01/ تعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز- لعين تموشنت(SDO):**

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالغرب SDO شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأس مال قدر 25 مليار دينار وعاملين عددهم 4400 موظف في سنة 2008 ، و تغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري تتمثل مهمتها ضمن الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز وتطويرها وضمان الأمن والسلامة وتحسين نوعية الخدمة وهي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز والوفاء باحتياجات الزبون

وتطوير المبيعات وتلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي للزبائن والمستعملون مع ضمان حسن تسيير و تطوير شبكة النقل الكهربائي.

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتهم لحسن تسيير المراد البشري واهتماما بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، و تتولى الإشراف و المراقبة على شبكة توزيع الطاقة، مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت تابعة للمؤسسة الأم مقرها الاجتماعي كائن ب 2 شارع الإخوان بن سليمان وهران تحتوي على 20 مديرية جهوية من بينها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت فهي تعطى 08 دوائر \_ عين تموشنت \_ العامرية حمام بوحجر \_ بني صاف \_ عين الكيحل \_ المالح \_ لهاصة و عين الأربعاء.

## 02/ مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت(SDO):

مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مسؤولة ضمن صلاحياتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية احتياجات العملاء من هاتين الطاقنتين. ويمكن ذكر أهم الوظائف التي تؤديها المديرية للتوزيع للغرب فيما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية و إعادة بيعها للعملاء بمختلف أنواعهم (توتر/ضغط عالي)(توتر / ضغط متوسط)، (توتر / ضغط منخفض) على مستوى غرب البلاد.
- المشاركة في وضع السياسة التجارية.
- تنفيذ السياسة التجارية عن طريق وضع قاعدة العملاء وإدارة الأعمال ومراقبة التنفيذ والتطبيق.

- ضمان إدارة وتنمية الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعملية التوزيع.

- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات فيما يتعلق بأنشطة التوزيع.

- التحقق من صحة برامج الاستثمارات.

- إدارة، قيادة، تشغيل، وصيانة وتطوير شبكات وجداول المنشآت.

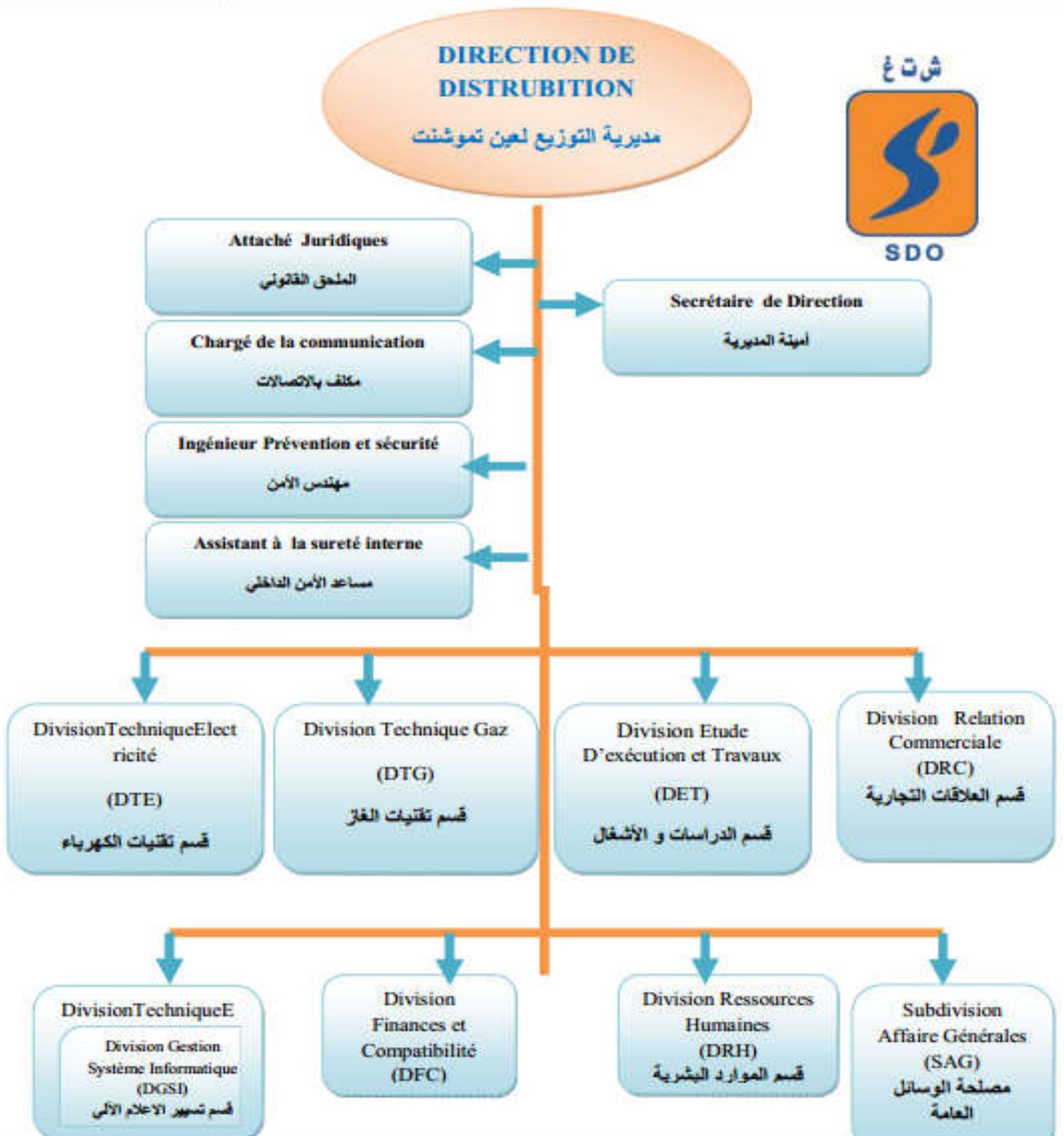
- المشاركة في وضع المواصفات الفنية واختيار الموارد والموافقة عليها.

إلى غير ذلك من المهام والوظائف التي تسهر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب.

### 03/الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - لعين تموشنت(SDO):

يمثل الهيكل التنظيمي توزيع صلاحيات والمسؤوليات وتدفق المعلومات بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج في المسؤوليات ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من نوع عمومي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - لعين تموشنت.

الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب - عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن مديرية التوزيع لعين تموشنت تتكون من أقسام التالية:

- أمانة الإدارة
  - مصلحة الاتصالات.
  - مصلحة الأمن الداخلي.
  - قسم العلاقات التجارية.
  - قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات (كهرباء والغاز).
  - قسم استغلال الكهرباء.
  - قسم استغلال الغاز.
  - قسم الموارد البشرية
  - قسم المحاسبة والمالية.
  - فرع الوسائل العامة.
  - قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
  - مهندس الأمن.
- 1\_ مديرية الشركة:

وهي التي تتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات صدها في مجال سوء التسيير أو المشاكل التي تتجم عنها كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

## 2\_ أمانة الإدارة:

وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها تمثل همزة وصل بين المديرية وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.

## 3\_ قسم العلاقات التجارية:

وهو قسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام

بوحجر\_بني صاف\_عامرية\_عين الكيحل - وكالة عين تموشنت جنوب ووكالة عين تموشنت شمال.

#### 4\_قسم استغلال الغاز:

هو قسم المخصص للقيام بكل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس التوترات للقنوات الفولاذية.

#### 5\_قسم استغلال الكهرباء:

وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتسييرها وتوصيلها إلى أربع حدود.

#### 6\_قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز:

وهو القسم المخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصال إلى كل الزبائن.

#### 7\_قسم المالية والمحاسبة:

يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية لبنك وحساب البريد.

ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة الاتفاق على الاستثمار ومراقبة وتحليل الصندوق ومراقبة أجور العمال ومراقبة كل العمليات التي تجرى في اليومية والميزانية.

#### 8\_قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام بالمخططات التدريبية في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات

الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التدريب، والنقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية تحليل وتقييم حاجات العامل في التدريب.

**9\_ مهندس الأمن:**

يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية والأمن للوحدة ومتابعة التوجهات.

### 10\_ مصلحة الأمن الداخلي:

مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.

### 11\_ مصلحة الاتصالات:

تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، تحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلام (صحافة، إذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

### 12\_ مصلحة الأعمال القانونية:

تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرف فيها.

### 13\_ فرع الوسائل العامة

هو فرع يتكفل ب:

- بكرة المحلات لاستعمالها كوكلاء تجارية.

- توفير النقل للعمال.

## المبحث الثاني: تدريب و تنمية الموارد البشرية في مديرية سونلغاز

سنعرض انواع التدريب في الشركة و كذا خطوات التدريب فيها، كما نوضح أثر العملية التدريبية على الشركة، و نقوم بدراسة الاحصائية للاستبيان.

### المطلب الاول: أنواع التدريب في مديرية و خطواته

#### 01/أنواع التدريب في الشركة:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت و في اطار سياساتها الشاملة الساعية للتطوير نجدها تضع سياسة للتدريب وهذه الأخيرة تركز على عدة أنواع من التدريب حتى تكون سياستها فعالة وشاملة ومن بين هذه الانواع:

#### 1)التدريب الخاص بالعامل الجديد:

بمجرد استخدام أي عامل جديد الشركة، فانه سيخضع لبرنامج تدريبي الهدف منه إطلاع على كيفية أداء عمله وتعريفه أيضا بأجواء الشركة من خلال المقابلات لشخصية مع المشرفين عليه و كذا تعريفه بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة التي يشغل بها.

#### 2)التدريب بهدف تجديد المعرفة:

وهذا من خلال دورات تدريبية دورية قد تكون كل 6 اشهر او حسب الحاجة المقتضاة في المجال التقني و الاداري، و يكون هذا من خلال التنسيق مع المديرية العامة لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز- وهران، و الهدف منه مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال العمل.

#### 3) التدريب بهدف الترقية:

تعمل مصلحة الموارد البشرية بالشركة على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مما يقتضي ذلك ضرورة الحاق العمال ببرنامج تدريبي لتلقي المعارف والخبرات التي تتناسب مع المنصب الجديد.

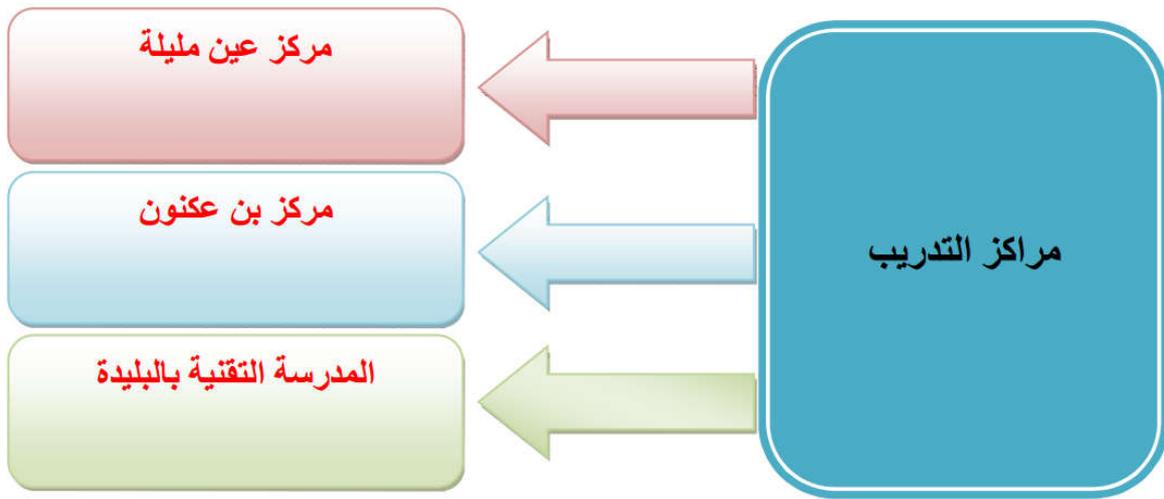
**4)التدريب داخل الشركة:**

في بعض الاحيان تنظم الشركة لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت، بالتنسيق مع المديرية العامة لتوزيع الكهرباء و الغاز- وهران دورات تدريبية داخل الشركة، من خلال جلب خبراء لإجراء دورة تدريبية في تخصص معين، و لكن حدوث هذا الأمر يكون على نطاق محدود كما أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية.

**5)التدريب خارج الشركة:**

وهذا من خلال اجراء دورات تدريبية في المدارس التابعة لسونلغاز: مدرسة بن عكنون المتخصصة في الجانب الإداري، مدرسة البلدية و عين مليلة المتخصصةان في الجانب التقني، كما يتم اجراء دورات تدريبية خارج الوطن اذا دعت الحاجة لذلك.

شكل(3\_2):مراكز التدريب الخاصة بمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

**02/خطوات التدريب في الشركة:****1-تحديد الاحتياجات التدريبية:**

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، تبين لنا بان تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال التنسيق مع مصلحة الموارد البشرية و جميع المصالح المختلفة بالمديرية، ويتجسد لنا هذا الأمر جليا من خلال أسلوبين:

**الأسلوب الأول:**

المقصود به أنه كل سنة يتم تحضير البطاقة التقنية لكل عمال الشركة، تخصص فيه مساحة للعمال يسجل فيها رغبته في اجراء دورة تدريبية في تخصص معين لتقوم مصلحة الموارد البشرية بعد ذلك بتجميع هذه البطاقات ودراسة رغبات الافراد وفقا لسياسة الشركة ونظرتها المستقبلية.

**الأسلوب الثاني:**

من خلال اعلام مصلحة الموارد البشرية جميع رؤساء المصالح المختلفة بتقديم جميع احتياجاتهم التدريبية، من خلال القصور والخلل الذي يلاحظونه على أداء العمال باعتبارهم المشرفين المباشرين.

بعدها يتم جمع جميع الاحتياجات التدريبية وفقا للأسلوبين السابقين من طرف مصلحة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة بدراسة وتحليل هذه الاحتياجات ليتم بعدها ترتيب اولويات الاحتياجات وفقا لضرورتها بالنسبة للشركة، وتماشيا مع الاستراتيجية العامة، بعد ذلك يتم ارسال الاحتياجات التدريبية للشركة الى المديرية العامة ليتم بعدها وضع القائمة النهائية للأفراد الذين يخضعون للتدريب ويؤخذ بعين الاعتبار طاقة المديرية العامة لشركة.

ثم تأتي خطوة في غاية الأهمية ألا وهي : تحديد الأهداف التي ترجو الشركة تحقيقها من خلال العملية التدريبية ويتم هذا من خلال اجتماع يعقد في الشركة يحضره كل رؤساء المصالح ويضم رؤساء كل الفروع و الاطارات العليا للشركة اضافة لبعض الخبراء لوضع الأهداف المرجوة من اقامة دورات تدريبية.

## 2- اعداد البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي الخطوة الثانية والتي تؤدي الى تلبية تلك الاحتياجات وتحقيق الاهداف المسطرة وتتم هذه الخطوة على ثلاث مراحل :

### أ-مرحلة وضع محتويات الدورة التدريبية:

وهذا من خلال استدعاء خبراء ومتخصصين وممثلين عن جميع الوحدات التابعة لشركة سونلغاز ليتم ضبط المحتويات والمواضيع الخاصة بالدورات التدريبية وفقا للأهداف المسطرة، كما يتم تحديد الحجم الساعي اللازم لتحديد هذه المواضيع.

تقوم المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بوضع الخطة النهائية للبرنامج التدريبي التي تحتوي على عناوين نهائية الرئيسية لحصص الدراسة والتطبيق والمحتويات الخاصة بكل حصة دراسية اضافة الى مكان اجراء الدورات التدريبية سواء في احدى المدارس التابعة أو الخاصة تتعاقد معها الشركة أو المعاهد الوطنية كالمعهد الوطني للتسيير وقد تلحاً للتعاقد مع مدارس أجنبية خارج الوطن.

### ب-مرحلة تحديد أساليب التدريب:

يتم في هته المرحلة تحديد الاساليب التي يمكن للمتدرب استخدامها سواء أسلوب المحاضرة أو دراسة الحالات فيما يتعلق بالجانب النظري أما الجانب التطبيقي فيعتمد غالبا على أسلوب دراسة الوقائع.

واختيار الاسلوب التدريبي المناسب يختلف باختلاف: موضوع التدريب، نوعية العاملين الخاضعين للعملية التدريبية، فترة التدريب، بالاضافة الى عوامل أخرى. وتكون الوسائل المساعدة بسيطة وتقليدية اذا كانت الدورة التدريبية تجري داخل المؤسسة، وتتسم بالتطور اذا كانت تابعة لمدارس سونلغاز بالتطور.

وفيما يتعلق بأمر اختيار المدربين فان هذا يعد من صلاحيات المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء الغاز SDO والتي تعتمد على مدربين ذات كفاءة عالية.

**ج-مرحلة اعداد ميزانية الدورة التدريبية:**

- تقوم باعداد الميزانية التقديرية للدورة و تتضمن المصاريف التالية:
- مصاريف بيداغوجية(وتشمل رواتب المدربين-مصاريف المساعدات التدريبية).
  - مصاريف الايواء واطعام المتدربين(حيث أن الشركة تبرم عقود مع مطاعم وفنادق الايواء خلال الدورة التدريبية).
  - مصاريف النقل.
  - مصاريف العمال المترشحين خارج الوطن.
  - علاوة التوثيق (وتتمثل في المصاريف المتعلقة بإبرام العقود).

**3-تقييم البرنامج التدريبي:**

شركة توزيع الكهرباء والغاز SDO وشركة سونلغاز عموما تعتمد في تقييمها لبرامجها التدريبية على آليتين:

**ب-التقييم على مستوى مكان إجراء الدورة التدريبية: (تقييم بيداغوجي)**

وهذا عن طريق اجراء امتحان كتابي للمتدربين يغطي كافة المواضيع التي درسوها و الامور التي تم التطرق لها خلال الدورة التدريبية من خلال اسئلة كتابية، والهدف من وراء ذلك هو التعرف على مدى استعاب المتدربين للمعارف والمهارات التي قدمت لهم، ليحصل كل فرد على علامة تعتبر معيار نجاحه أو رسوبه في الدورة التدريبية، وأحيانا يجبر المتدرب على اعادة مذكرة او التقرير النهائي حول الموضوع الذي تلقاه من طرف المختصين والمشرفين.

**ب-التقييم على مستوى أداء الشركة:(تقييم عملي)**

بعد عودة المتدرب للشركة وبعد 3 أو 6 أشهر من اجرائه للدورة يستدعى من مصلحة الموارد البشرية لمى استمارة تقييم، كما يتم تقييم المتدرب من طرف رئيس المصلحة التي

يعمل بها من خلال متابعة لأدائه، ليقوم بعد ذلك باعداد التقرير يبين فيه مدى استفادة المتدرب من الدورة التدريبية ويقوم بارساله لمصلحة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: أثر التدريب في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أكد لنا هذا الأخير بأن أثر التدريب على تحسين و تنمية الأداء في الشركة أصبح أمر لا يناقش، لأن مجمع سونلغاز بفروعه المختلفة ومن بينها شركة توزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت أصبح لا ينظر لمسألة تحسين الأداء وتطويره بأنه مسألة اختيارية، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، وما لم يكن لدى المؤسسة الاستعداد للتجاوب مع التغيرات السريعة الحاصلة فان مصيرها سيكون الزوال.

و يؤكد أيضا أن سونلغاز ترى أن الاستثمار في مجال التدريب و تنمية مواردها البشرية، يعتبر أمر لا مفر منه للمحافظة على استمرارية الشركة، و بأن خطط التدريب و تنمية يجب أن توضع ضمن استراتيجيات وخطط الشركة الرئيسية.

و يؤكد هذا الأخير بأن ما ساعد على تحقيق الهدف المرجو من التدريب والمتمثل في تحسين و تنمية الموارد البشرية و زيادة أداء العاملين، هو ادراك الكثير منهم بأن فوائد التدريب لاتعود على الشركات فحسب بل تشملهم هم بالدرجة الأولى، لأن الفرد الذي تتاح له فرصة الالتحاق بدورات تدريبية يفترض أن يتحسن مستوى أدائه ومستوى القرارات التي يتخذها وقدرته على تحمل مسؤوليات جديدة وتحسن فرصه في الترقية والمنافسة.

كما اكد على أن أثر التدريب على تحسين الأداء في الشركة يمكن أن نلمسه عمليا اذا ما قارنا عدد المتدربين كل سنة مع نسبة الأرباح و عدد حوادث العمل.

فإذا ما أخذنا نسبة الأرباح نجد أن هناك علاقة طردية ما بين نسبة الأرباح وعدد العاملين الخاضعين للتدريب أي كلما زاد عدد العاملين الخاضعين للتدريب كلما زادت نسبة الأرباح.

و فيما يتعلق بعدد حوادث العمل، نجد بأن العلاقة عكسية بين عدد حوادث العمل و بين عدد المتدربين أي كلما زاد عدد المتدربين كلما انخفض عدد حوادث العمل.

وقد يوجد في بعض الأحيان ارتفاع لعدد حوادث العمل بالرغم من قيام الشركة بعملية التدريب المعهودة، ويرجع ذلك الى وجود بعض الحوادث التي يتعرض لها العمال سواء داخل بيئة الشركة أو خارجها أثناء أدائهم لعملهم، والتي تعتبر من حوادث العمل لكن لا يكون للتدريب أي علاقة بها.

ومن خلال ما سبق يظهر أن للتدريب أثر كبير لا ينحصر على أداء الشركة فحسب بل يتعداه، حيث يكسب العامل قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته و تقدم مؤسسته ومجتمعه، فضلا عن ما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل و بالتالي مستوى معيشي أرقى وأفضل له و لأسرته، الامر الذي يؤكد على مدى انعكاس التدريب بطريقة مباشرة على تطوير وتحديث المجتمع و تقدمه.

## المطلب الثالث : الدراسة الاحصائية للاستبيان

### 1\_الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### أ\_تقنيات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة و تقنية الاستبيان، التي خضعت في إعدادها لكل المراحل المنهجية المستعملة في عمليات البحث العلمي و تم توزيعها عن طريق تسليمها مباشرة إلى عمال المؤسسة التي تم التوجه إليها و اختيارها كعينة للدراسة.

#### \* صدق أداة الدراسة:

يقصد بها مقدار أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجلها قبل تحديد الشكل النهائي للاستبيان و توزيعها على العمال قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة الباحثين الجامعيين في مجال التخصص و ذلك لمعرفة مدى ملائمة عباراتها لأهداف الدراسة، حيث قاموا بإبداء آرائهم و اقتراحاتهم بشأنها و بعد القيام بالتعديلات اللازمة خرجت في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (1).

#### \*ثبات أداة الدراسة:

يقصد بها ان يعطينا الاستبيان النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقها على نفس افراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها، و قد تم التحقق من ثباتها، باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراتها.

#### ب\_مجتمع و عينة البحث:

#### \* مجتمع البحث:

لقد تم اختيار عمال المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -عين تموشنت.

**\* عينة الدراسة:**

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، حيث وزع الاستبيان على 45 عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 30 استبيان فقط صالحة للدراسة.

**ج\_ منهجية البحث:**

ارتكزنا في دراستنا التطبيقية على اسلوب الاستقصاء و المقابلة المباشرة، حيث إرتأينا تحليل اراء عمال المؤسسة وذلك للحصول على معلومات اكثر موضوعية للتمكن من معرفة الى أي مدى يوجد تدريب في المؤسسة.

و قد اعتمدنا في تحليل ومعالجة الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 19)، حيث ساعدنا هذا البرنامج على حساب اهم المقاييس الاحصائية.

**2\_نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها:**

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان قمنا بتفريغها و معالجتها كما ذكرنا سابقا بالبرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 19 و الذي يعتبر من اهم البرامج الاحصائية المستعملة في اجراء التحليلات الاحصائية، و قد تم استخدام في هذه المعالجة الاحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونبيخ
- النسب المؤوية والتكرارات
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

## الجزء الأول:

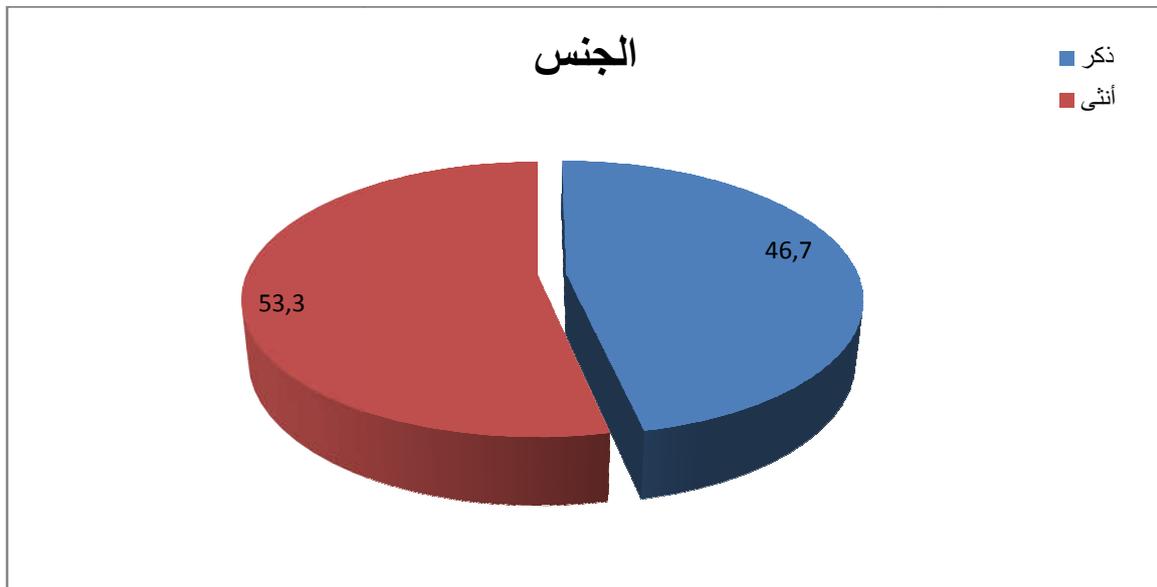
## 1/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس	
46.7	14	ذكر	1
53.3	16	انثى	2
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث حيث تتشكل العينة من 14 من الذكور بنسبة 46.7 % بالمائة و 16 من الإناث أي ما

نسبته 53.3 % بالمائة من إجمالي أفراد العينة و هذا يعني ن نسبة الاناث اكبر من الذكور و بالتالي فالمؤسسة لا يههما الجنس عندالقيام بعملية التوظيف بل ان يتوفر الشخص على المهارات و الشروط المطلوبة بغض النظر عن جنسه.

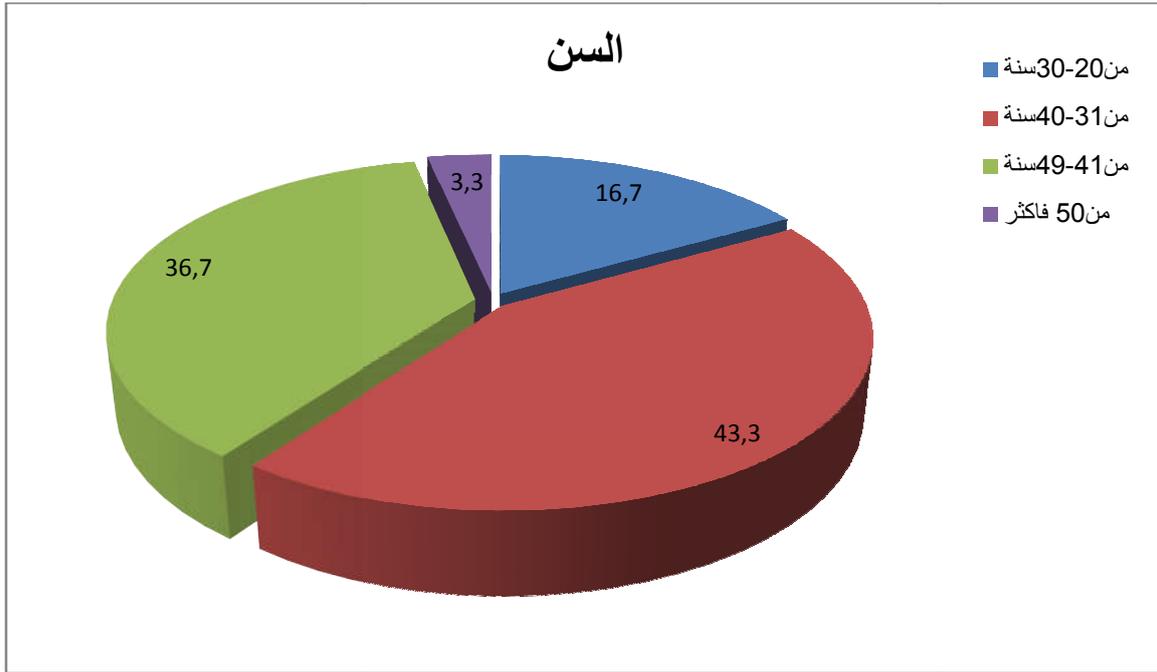
## 2/توزيع أفراد العينة حسب السن:

### الجدول(3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن	
16.7	5	من 20-30 سنة	1
43.3	13	من 31-40 سنة	2
36.7	11	من 41-49 سنة	3
3.3	1	من 50 فاكثر	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

### الشكل(3-4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

نستنتج أن الفئة الأولى (من 20 - 30 سنة) بلغت 16.7% و الفئة الثانية التي تتراوح فيها أعمار المستجوبين بين (31 إلى 40 سنة) هي الفئة الغالبة بنسبة 43.3% ، في حين أن الفئة الثالثة (من 41-49 سنة) حيث بلغت الفئة الثالثة 36.7% و هي متقاربة مع الثانية، اما الفئة الرابعة فبلغت نسبتها 3.3% و هي أضعف فئة في المؤسسة نظرا لكون الأشخاص الذين يفوقون الخمسين سنة اغلبهم يميل الى اخذ التقاعد ، كما نلاحظ بان الأشخاص المسيرين في العينة المدروسة هم فئة الشباب بالأغلبية و هذا امر طبيعي نظرا الى ان الفئة الغالبة في المجتمع الجزائري هم شباب.

### 3/توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

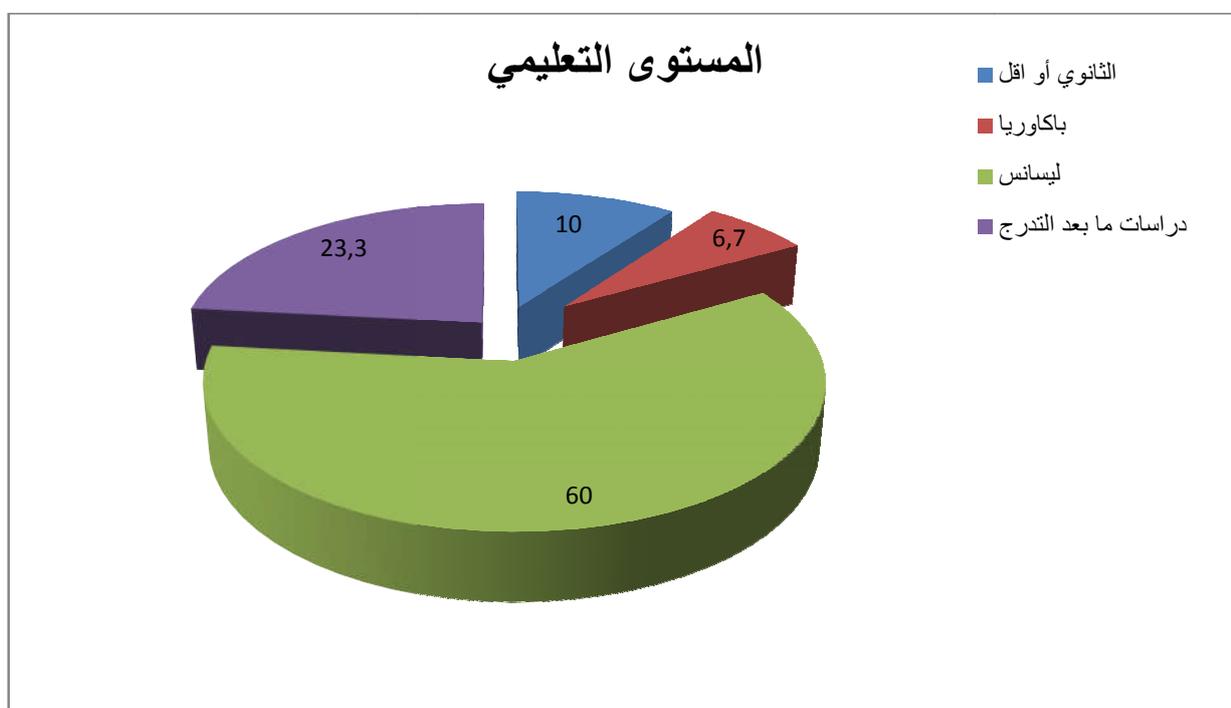
الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي	
10	3	الثانوي أو اقل	1
6.7	2	باكاوريا	2

60	18	ليسانس	3
23.3	7	دراسات ما بعد التدرج	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

الشكل (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ أن غالبية أفراد المؤسسة هم خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 60 % من أفراد العينة و هذا شيء جيد بالمؤسسة يدل على ان المؤسسة تهتم بتوظيف اصحاب

الشهادات و المتعلمين بها، و 23.3 % من افراد ذوي دراسات ما بعد التدرج و هذا نادر ما نجده في مؤسساتنا ، اما المتحصليين على شهادة البكالوريا فبلغت نسبتهم 10 % فقط، اما الفئة الباقية فمثلت اقلية حيث قدرة ب7 % من عمال المؤسسة.

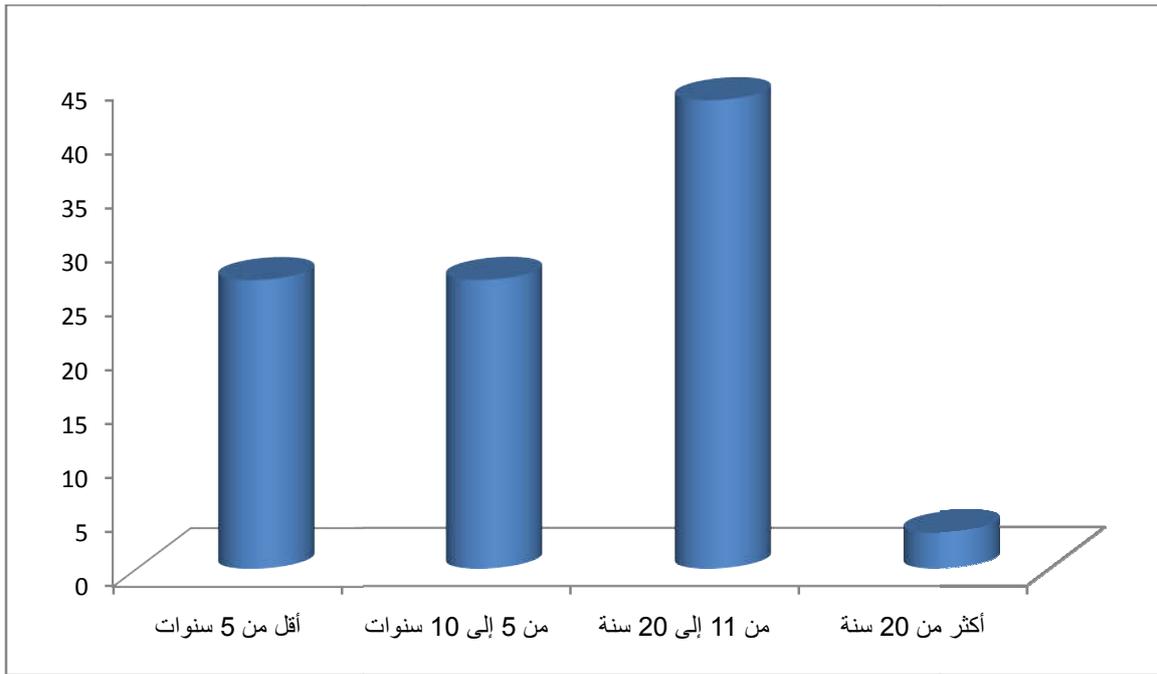
#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرارات	الخبرة المهنية	
26.7	8	أقل من 5 سنوات	1
26.7	8	من 5 إلى 10 سنوات	2
43.3	13	من 11 إلى 20 سنة	3
3.3	1	أكثر من 20 سنة	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

#### الشكل(3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهني



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن اغلب المستجوبين لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة قدرها 43.3 %، في حين كان عمال أقل من 5 سنوات و عمال من 5 إلى 10 سنوات بنفس النسبة حيث قدرت ب 26.7 %، و كان عمال ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة حيث مثلت 3.3 % ، و هذا يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في ملأ الاستبيان.

#### 5/ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

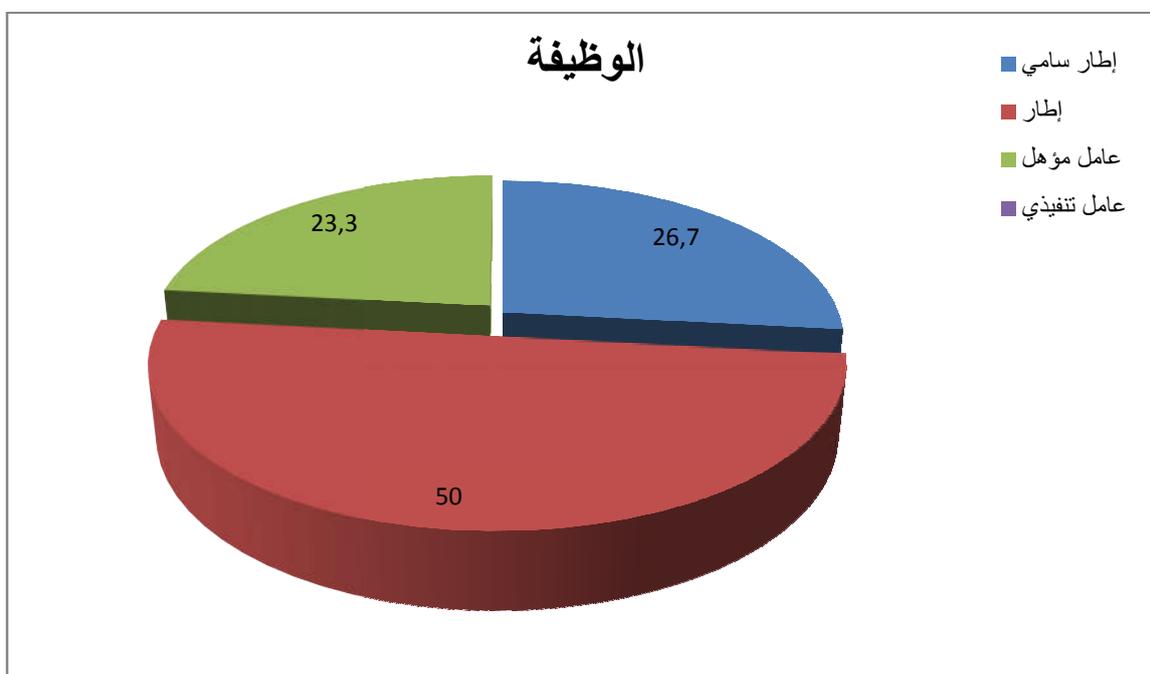
الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الوظيفة	
26.7	8	إطار سامي	1
50	15	إطار	2

23.3	7	عامل مؤهل	3
00	0	عامل تنفيذي	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

الشكل (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

من الجدول و الشكل السابقين يتبين لنا ان 15 من افراد العينة هم اطارات و ما نسبتهم 50 %، و 8 اطارات سامية بنسبة 26.7 %، في حين بلغ عدد الباقيين 7 افراد بنسبة تقدر ب 23.3 %، كما لم تحتوي العينة على عاملين تنفيذيين.

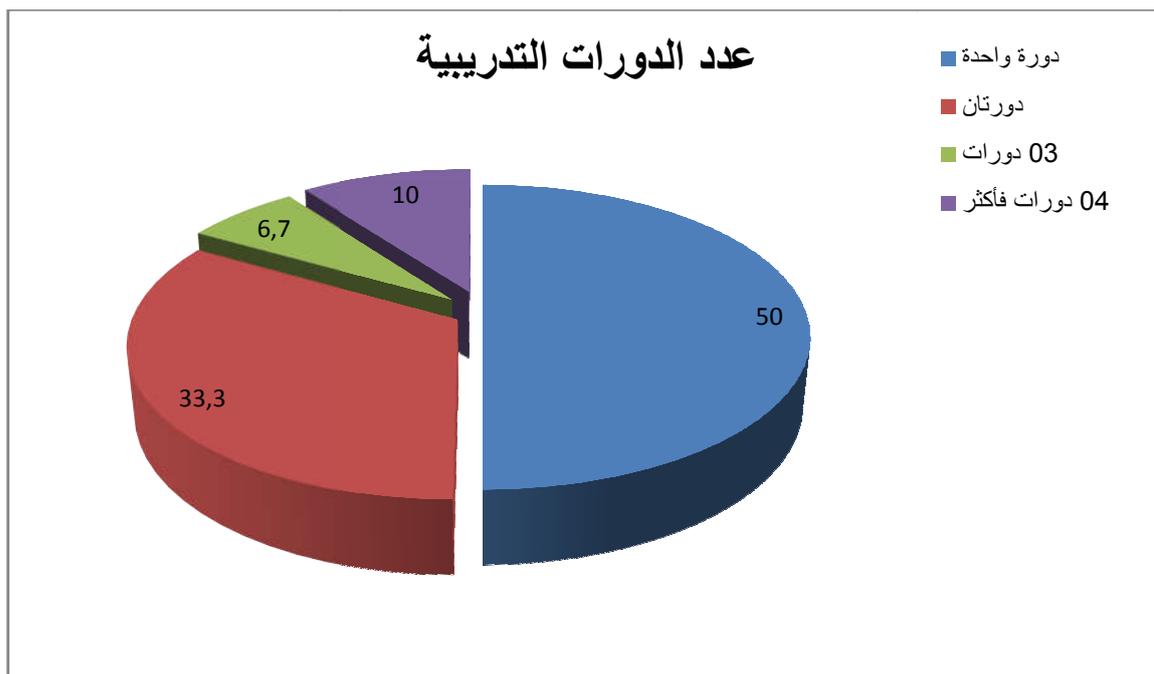
6/توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التدريبية:

الجدول(3-7): توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريبية

النسبة %	التكرارات	دورات التدريبية	
50	15	دورة واحدة	1
33.3	10	دورتان	2
6.7	2	03 دورات	3
10	3	04 دورات فأكثر	4
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

الشكل(3-8): توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ أن نصف من كانت لهم فرصة التدريب من أفراد العينة تلقوا دورة تدريبية واحدة فقط، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تلقوا دورتين تدريبيتين 10 أي بنسبة 33.3 %، أما أفراد الذين حصلوا على 03 دورات شخصين بنسبة 6.7 %، أما دورات تدريبية فكانت النسبة مقدرة ب 10 %.

✓ كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان و لكل محور كما في

الجدول التالي:

الجدول (3-8): ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.809	22

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

باستخدام معامل Cronbach Alpha الذي تتراوح قيمتها بين ( 0،1 ) فإذا كانت تقترب من 0 أو مساوية له دل هذا على انها ليس هناك ثبات في البيانات ، بينما كلما اقترب من 1 دل على أن هناك ثبات .

و من الجدول يتضح لنا أن قيمة Cronbach Alpha لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.809 أي 80.9 % وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل.

### الجزء الثاني:

خلال هذا الفرع سنقوم بتحليل فقرات المحاور الثلاثة وفق مجالات.

-المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في المحاور الثلاثة من الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.80=1+0.80) و هكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كالتالي:<sup>1</sup>

من 1 إلى: 1.80 غير موافق بشدة

من 1.81 إلى: 2.60 غير موافق

من 2.61 إلى: 3.40 محايد

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، 2010، ص160.

من 3.41 إلى: 4.20 موافق

من 4.21 إلى: 5 موافق بشدة

\* حساب المعايير الإحصائية حول المحور الأول:

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بفقرات المحور الأول والتي كانت تدور حول إدارة الموارد البشرية.

الجدول (3-9): يوضح المعايير الإحصائية للمحور الأول

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	
				موافق	موافق بشدة				
				التكرارات	التكرارات				
01	2	7	6	12	3	3.23	1.135	متوسطة	
	6.7	23.3	20	40	10				
02	3	5	4	16	2	3.30	1.149	متوسطة	
	10	16.7	13.3	53.3	6.7				
03	2	10	6	10	2	3	1.114	متوسطة	
	6.7	33.3	20	33.3	6.7				
04	5	5	8	12	00	2.90	1.125	متوسطة	
	16.7	16.7	26.6	40	00				
05	1	7	11	11	00	3.07	0.868	متوسطة	
	3.3	23.3	36.7	36.7	00				
	مجموع عبارات المحور الأول							0.736	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

توضح نتائج الجدول أعلاه ان عمال المؤسسة أعطوا نسبة الموافقة للعبارة الأولى " تسعى المؤسسة إلى تغيير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف النوع و الكم" ، بلغت نسبة 40 % حيث أن المؤسسة تسعى و بالدرجة الأولى الى استحداث إستراتيجيات توظيف جديدة تتوافق مع متطلبات التوظيف في المؤسسة، ومنه استقطاب موارد بشرية تتلاءم و احتياجات المؤسسة من حيث الكم و النوع، بالنسبة للعبارة الثانية " تقوم إدارة الموارد البشرية بمراقبة نشاطاتها بصفة دورية " حيث بلغت نسبة 53.3 %، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بالمتابعة الدورية لأنشطتها، ما يعكس سهر إدارة الموارد البشرية على مراقبة موظفيها باستمرار من أجل تقييم ومقارنة الأداء الفعلي بما هو محقق لتحديد مكانة المؤسسة، وبالنسبة للعبارة الرابعة " تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة " بلغت ما نسبته 40 % ، ما يعني أن المؤسسة تحرص دائما على توفير المعلومات الخاصة بالعمل من خلال اخطار العاملين بأي تغييرات من أجل تجنب التأخر و أي عراقيل من شأنها أن تؤثر في سيرورة نشاط المؤسسة، أما بالنسبة للعبارة الثالثة تباينت نسبة الاجابات ما بين الموافقة وعدم الموافقة " يؤخذ بعين الاعتبار رأي عمال المؤسسة في اختيار إستراتيجية الموارد البشرية " ، مما يعني ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بنفسية موظفيها، حيث أنها تسعى الى اشراك عمالها في اتخاذ استراتيجيات تتعلق بنشاطات المؤسسة.

كم تباينت اجابات العمال ما بين الموافقة والمحايدة في العبارة الخامسة " تغير المؤسسة في عملية تدريب الموارد البشرية الخاصة بها "وقد يرجع السبب الى عدم تكافؤ فرص التدريب ما بين الموظفين ، فالبعض يرى أن المؤسسة تقوم بمجهودات فعالة في تغيير عمليات التدريب والبعض الاخر يرى العكس ذلك.

أما المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة الموارد البشرية 2.926 % وانحراف معياري 0.736 % أقل من الواحد مما يدل على تركيز غالبية إجابات عينة الدراسة، وكانت درجة

الاستجابة بالنسبة للمحور الأول متوسطة، أما بالنسبة لعبارات المحور الأول بلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية ب 3.30 % و انحراف معياري 1.149 % وكانت درجة الاستجابة متوسطة مما يعني أن هناك تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة.

#### \* حساب المعايير الإحصائية حول المحور الثاني:

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني والتي كانت تدور حول تدريب الموارد البشرية.

#### الجدول(3-10): يوضح المعايير الإحصائية للمحور الثاني

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة					
									التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات
									%	%	%	%	%
06	3	14	5	8	00	2.60	1.003	منخفضة					
	10	46.7	16.6	26.7	00								
07	1	8	4	15	2	3.30	1.055	متوسطة					
	3.3	26.7	13.3	50	6.7								
08	00	5	9	16	00	3.37	0.765	متوسطة					
	00	16.7	30	53.3	00								
09	1	4	4	20	1	3.53	0.900	مرتفعة					
	3.3	13.3	13.3	66.7	3.3								
10	00	5	10	13	2	3.40	0.855	متوسطة					
	00	16.7	33.3	43.3	6.7								
11	2	4	6	17	1	3.37	0.999	متوسطة					
	6.7	13.3	20	56.7	3.3								

متوسطة	0.961	3.20	2	10	11	6	1	12	
			6.7	33.3	36.7	20	3.3		
متوسطة	1.172	3.27	4	12	3	10	1	13	
			13.3	40	10	33.3	3.3		
متوسطة	1.022	3.30	00	18	6	3	3	14	
			00	60	20	10	10		
متوسطة	0.922	3.33	3	10	11	6	00	15	
			10	33.3	36.7	20	00		
متوسطة	0.441	2.73	مجموع عبارات المحور الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أعطتها اجابات العينة هي نسبة عدم الموافقة للعبارة السادسة "توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب" بلغت نسبتها 46.7% حيث أن المؤسسة لا تسعى و بالدرجة الأولى إلى توفير بيئة ملائمة وتوفير المناخ والجو الملائم للعمل وتوفير فرص تدريب متساوية للعمل لتحفيزهم، وبالنسبة للعبارة السابعة "يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة" بلغت نسبتها 50% وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتنظيم تدريبات مستمرة ومتواصلة للإطارات العاملة داخل المؤسسة بغية تحسين أدائهم.

اما العبارة الثامنة "تصمم الخطط التدريبية تجنباً لوقوع اختلالات مستقبلية في العمل" بلغت نسبتها 53.3% ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى تصميم خطط تدريبية للعمال من خلال توفير دورات تدريبية لموظفيها من أجل صقل مهاراتهم لتجنب أي أخطاء مهنية في العمل ، و بالنسبة التاسعة "لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق أساليب العمل التي تم تدريبهم عليها" بلغت نسبتها 66.7% ما يدل على أن هناك توافق ما بين طرق العمل المتوفرة في المؤسسة وما تم تدريبهم عليه في الدورات التدريبية. أما العبارة (10) بلغت

نسبة 43.3% "بعد التدريب أصبحت تؤدي وظائفك بدقة و بشكل اسرع من السابق" ما يعكس قدرة العامل على استيعاب ما درب عليه خلال الجلسات التدريبية، و العبارة (11) " تستخدم الادارة أساليب تدريبية حديثة في البرنامج التدريبي" بلغت نسبتها 56.7 % ما يدل على أن المؤسسة تستعمل أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة في انتهاجها لبرامج تدريبية، و العبارة (12) بلغت نسبتها 36.7 % " تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب" أي أن المؤسسة تقوم بالتقييم الدوري لكل دورة تدريبية بغية قياس مستوى أداء العاملين لتحديد نقاط الضعف وتداركها، اما العبارة (13) "توضع المادة التدريبية في ضوء حاجات المؤسسة" بلغت نسبتها 40 % أي أن المؤسسة تخصص دورات تدريبية لموظفيها حسب احتياجاتها. و العبارة (14) "يساهم التدريب في خفض معدلات الحوادث في العمل" قدرت نسبتها 60 % يساعد التدريب المؤسسة على تجاوز الأخطاء المهنية التي من شأنها أن تعرقل نشاط المؤسسة. و بالنسبة للعبارة (15) "يعد التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء" كانت معظم اجابات العينة محايدة بدرجة استجابة متوسطة قدرت نسبتها 36.7% وبالتالي هناك تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مدلول هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني " تدريب وتنمية الموارد البشرية " قدر 2.73%، وانحراف معياري عام 0.441% أقل من الواحد مما يدل على تركيز اجابات عينة الدراسة، وكانت درجة الاستجابة بالنسبة للمحور الثاني متوسطة ، أما بالنسبة لعبارات المحور الثاني فقدت أعلى متوسط حسابي للعبارة التاسعة 3.53% وانحراف معياري 0.9% و كانت درجة استجابة متوسطة مما يدل أن هناك تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة.

\*حساب المعايير الإحصائية حول المحور الثالث:

الجدول(3-11): يوضح المعايير الإحصائية للمحور الثالث

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة					
									التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات
									%	%	%	%	%
16	00	3	9	16	2	3.57	0.774	مرتفعة					
	00	10	30	53.3	6.7								
17	1	3	5	18	3	3.63	0.928	مرتفعة					
	3.3	10	16.7	60	10								
18	00	2	12	12	4	3.60	0.814	مرتفعة					
	00	6.7	40	40	13.3								
19	1	5	8	14	2	3.37	0.964	متوسطة					
	3.3	16.7	26.7	46.6	6.7								
20	1	5	6	14	4	3.50	1.042	مرتفعة					
	3.3	16.7	20	46.7	13.3								
21	1	9	10	7	3	3.07	1.048	متوسطة					
	3.3	30	33.3	23.3	10								
22	1	3	10	15	1	3.40	0.855	متوسطة					
	3.3	10	33.3	50	3.3								
	متوسطة												
	مجموع عبارات المحور الثالث												

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

تبين نتائج الجدول اعلاه أن نسبة الموافقة للعبارات التالية " تطوير و تنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة" و "تعتقد الإدارة العليا أن إدارة تنمية الموارد البشرية مورد في غاية الأهمية، ومن ثم يجب الاهتمام به و تطويره باستمرار" و عبارة "تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد البشرية" و "إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تحفز

العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم" و "تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة" قدرت نسبتها على التوالي، 53.3%، 60%، 46.6%، 46.7%، 50%، مما يدل أن المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى ومن أجل تنمية وتطوير مواردها البشرية إلى الاهتمام بمواردها البشرية وبصفة مستمرة والقيام بعمليات الرقابة على العاملين بغية تحفيزهم على العمل أكثر وتحسين ادائهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة. أما بالنسبة للعبارتين (18) "إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العاملين" تباينت اجابات العينة ما بين الموافقة والمحايدة قدرت ب 40% مما يدل على سعي ادارة وتنمية الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لها من أجل تطوير أداء العاملين . (22) " تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة" قدرت نسبتها ب 50% مما يدل على الدور الفعال الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في الرفع من إنتاجية العاملين .

أما المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث " تنمية الموارد البشرية " قدر 2.79%، وبانحراف معياري عام 1.554% مما يدل على تركيز اجابات عينة الدراسة، و كانت درجة الاستجابة بالنسبة للمحور الثالث متوسطة ، أما بالنسبة لعبارات المحور الثالث فقد ر أعلى متوسط حسابي للعبارة (18) 3.60% وانحراف معياري 0.81% وكانت درجة استجابة مرتفعة مما يدل على أن هناك تجسيد فعال لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

## خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت ظهر لنا بأن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لوظيفة الموارد البشرية ولوظيفة التدريب بصورة خاصة، ويظهر لنا من خلال قيامها بوضع برامج تدريبية تغطي كافة الاحتياجات على مستوى مختلف فروعها، كما يبرز هذا الاهتمام بوضوح من خلال المدارس التابعة للمديرية.

و بالنسبة لأنواع التدريب على مستوى الشركة نجد بأن هذه الأخيرة تعتمد على أنواع التدريب فهناك التدريب الخاص بالعمال الجدد، التدريب بغرض تجديد المعرفة، التدريب بغرض الترقية والتحويل، التدريب داخل الشركة أو خارجها.

أما فيما يخص لأثر التدريب على أداء الشركة وجدنا أن لهذا الأخير أثر ايجابي على زيادة الأداء في الشركة من خلال المقابلة مع رئيس المصلحة الموارد البشرية وبعض الاطارات في الشركة أكد هؤلاء على أهمية التدريب وما له من أثر في تحسين أداء العاملين وزيادة انتمائهم للشركة.

## الخاتمة العامة:

نتيجة لما درسناه واستخلصناه في الجانب النظري التطبيقي لموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية في شركة توزيع والكهرباء والغاز - عين تموشنت، ارتأينا أن الاهتمام الكبير بالموارد البشري ورعايته يعد أهم ظاهرة لشغل بال المسؤولين و المدراء، فيرجع هذا الاهتمام الى كون المورد البشري عنصرا هاما من عناصر المنظمة و لا يمكن أن تتم عملية صيانة المورد البشري دون توافر المهارات والخبرات البشرية اللازمة ولكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري الى التحفيز النفسي داخل بيئة العمل، كالأداء و الرضى المهني من أجل تحقيق أهداف المنظمة ولهذا تطرقنا في بحثنا الى التنمية والتدريب الموارد البشري وتوصلنا أن التدريب هو المحرك الرئيسي والدافع من أجل رقي وازدهار مهام الادارة العصرية حيث يعد محورا أساسيا في تسيير الأفراد.

و بعد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا لعدة نتائج منها:

-تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب و ينتج عن ذلك تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع.

- تركز عملية التدريب على الإستمرارية، و هذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.

- ان الاهتمام بالتدريب لم يكن من باب الصدفة بل جاء كنتيجة منطقية للعديد من الأسباب (تحسين أداء العمال والرفع من جودة المنتجات....الخ).

- البرامج التدريبية فضاء للتعلم وتحسين القدرات وتممينها واكتساب مهارات جديدة وتوجيه السلوك من أجل رفع كفاءة الأفراد.

- يجب أن يبنى تخطيط التدريب على أساس علمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات معينة يراد تتميتها في أفراد معينين حسب الحاجة.

- تهدف العملية التدريبية بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية و التي تتمثل في تحسين الكفاءة و تعديل سلوك الأفراد.

- الهدف من وراء التدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم.

كما إتضح لنا أيضا من خلال الجانب التطبيقي أن الموارد البشرية بشركة توزيع الغاز و الكهرياء مديرية عين تموشنت إستفادت معظمها بدورة تدريبية واحدة على الأقل، حيث تركز إستراتيجية التدريب في المؤسسة على تدريب كل العمال الذين يشغلون مناصب حساسة قبل الإلتحاق بوظائفهم ، أما الفئة الأخرى من العمال الذين يشغلون وظائف إدارية فيتم تدريبهم بعد مدة من الإلتحاق بمناصبهم لزيادة كفاءتهم تماشيا مع التطورات المستقبلية.

#### توصيات الدراسة:

من النتائج السابقة نقدم مقترحات التي نأمل من خلالها أن تساهم في تحسين البرامج التدريبية وفي أن يكون لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية و التي لخصناها في النقاط التالية:

- ❖ التركيز على وضع هيكل متناسق للإحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية، و ذلك من خلال ربط خطة التدريب و أهدافها بإستراتيجية المنظمة.
- ❖ الإهتمام بوضع تقديرات مناسبة لمدة البرامج التدريبية و توزيع هذه المدة بما يتناسب مع فقرات البرامج النظرية و التطبيقية.
- ❖ العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة بين الموظفين في تحديد الأهداف.
- ❖ السعي إلى خلق ثقافة التدريب في المؤسسات.

### آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، و منه لا يمكن إعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الدراسة نظرا لشساعة الموضوع كونه يدرس جانبين هما التدريب و تنمية الموارد البشرية:

• دراسة توضح دور التدريب في خلق قيمة مضافة للمؤسسة

• دراسة تبين علاقة التدريب في تطوير كفاءة المؤسسة

في الأخير نسأل الله عز و جل أن نكون وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته و الله هو الموفق هو يهدي السبيل.

أ/الكتب:

-باللغة العربية:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، مصر، 1985.
- بشار وليد، إدارة الحديثة للموارد البشرية، (بدون طبعة)، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- جينفر جوي ماثيو وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 37.
- حبيب صحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية تدريب وتنمية موارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- سمير كامل محمد، إدارة الموارد البشرية مفاهيم الإستراتيجية، دار يازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
- سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- عبد الفاتح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، دار الجامعية، مصر، 1997.
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريبة للنشر، القاهرة، 1985.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- كاضم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار النشر المسيرة، الأردن، 2007.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

- محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسير للطباعة والنشر، عمان، 2009.
- محمد فالح صلاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- مدحت محمود أبو نصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيقية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي للنشر (بدون سنة النشر)، عمان، الأردن.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم و التطبيقات، دار وائل للنشر، 2000.
- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- نظمي شحاتة واخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، الأردن، 2006.

باللغة الفرنسية:

- Edwin B. flippo, Principles of Personnel Management, Moraw hill companyinc, 4th New yourk, USA, 1976.
- L. Skiou, gestion du personnel, les éditions l'organisation Québec, 4ème edition, 1993.

ب/المذكرات:

- كمال طاواوي، دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، 2010.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بن شعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة واستراتيجية الموارد البشرية

الدراسة الميدانية بمديرية شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية الغرب عين تموشنت

استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج و هو ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر اكايمي تخصص ادارة و استراتيجية الموارد البشرية بعنوان " **تدريب و تنمية الموارد البشرية**" ، قمنا بصياغة هذا الاستبيان الموجه لدى الموظفين في مديرية شركة توزيع الغاز و الكهرباء للغرب علما انه سيكون موجه أساسيا لخدمة البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية البيانات الشخصية ، فلذلك نرجو من سيادتكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه، لاستغلال المعلومات و الوصول إلى نتائج صحيحة، شكرا جزيلاً لتعاونكم.

الجزء الأول:

ملاحظة: نرجو وضع علامة (X) أمام كل عبارة في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> 30-20	<input type="checkbox"/> 40-31	<input type="checkbox"/> 49-41	
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> باكالوريا	<input type="checkbox"/> ليسانس	
الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11-20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة
الوظيفة	<input type="checkbox"/> إطار سامي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عامل مؤهل	<input type="checkbox"/> عامل تنفيذي
عدد الدورات التدريبية	<input type="checkbox"/> دورة واحدة	<input type="checkbox"/> دورتان	<input type="checkbox"/> 03 دورات	<input type="checkbox"/> 04 دورات فأكثر

الجزء الثاني:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تسعى المؤسسة إلى تغيير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف النوع و الكم.					
02	تقوم إدارة الموارد البشرية بمراقبة نشاطاتها بصفة دورية					
03	يؤخذ بعين الاعتبار رأي عمال المؤسسة في إختيار إستراتيجية الموارد البشرية.					
04	تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.					
05	تغير المؤسسة في عملية تدريب الموارد البشرية الخاصة بها.					

## المحور الثاني: تدريب الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.					
02	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة.					
03	تصمم الخطط التدريبية تجنباً لوقوع اختلالات مستقبلية في العمل.					
04	لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق أساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.					
05	بعد التدريب أصبحت تؤدي وظائفك بدقة و بشكل اسرع من السابق.					
06	تستخدم الادارة أساليب تدريبية حديثة في البرنامج التدريبي.					
07	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب.					
08	توضع المادة التدريبية في ضوء حاجات المؤسسة.					
09	يساهم التدريب في خفض معدلات الحوادث في العمل.					
10	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب.					
11	يعد التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.					

## المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تطوير و تنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة.					
02	تعتقد الإدارة العليا أن إدارة تنمية الموارد البشرية، مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب الاهتمام به و تطويره باستمرار.					

					03	إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العاملين.
					04	تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد البشرية.
					05	إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم.
					06	برامج تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الرضا لدى العاملين.
					07	تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة.

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على تنمية الموارد البشرية، فالعنصر البشري يعد من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية أدائها و الرفع من مردوديتها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية في جل المؤسسات. ومحاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة هل للتدريب دور في تنمية الموارد البشرية و مدى مساهمتها في تفعيل و الرفع من قدراتها و مردوديتها. توصلنا في دراستنا بشركة توزيع الغاز و الكهرباء –مديرية عين تموشنت- إلى أن مردودية المؤسسة العمومية مرهون بأداء مواردها البشرية و التي بدورها تعتمد على عامل التدريب الدائم و المستمر لها، وذلك من أجل إكسابها ميزة تنافسية للمؤسسة و مساعدتها على البقاء و النمو و مواكبة التطورات التكنولوجية. **الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التدريب، البرامج التدريبية، التنمية.

## Résumé :

Cette étude visait à déterminer le développement des ressources humaines, l'élément humain est l'une des ressources les plus importantes qui dépendent de l'institution dans le développement de leur performance et accroître la rentabilité, où est la gestion des ressources humaines des piliers les plus fondamentaux dans la plupart des institutions.

Pour tenter de répondre au dilemme à la main est un rôle de formation dans le développement des ressources humaines et de leur contribution à l'activation et l'augmentation de la capacité et de rentabilité.

Nous sommes arrivés dans notre étude de la distribution de la compagnie de gaz et d'électricité -mderah nommé Tamocent- que la rentabilité de l'institution publique dépend de la performance de ses ressources humaines, qui à son tour dépend de la formation permanente et continue ses travailleurs, afin de leur enseigner un avantage concurrentiel pour l'organisation et les aider à survivre et à se développer et suivre le rythme des évolutions technologiques .

Mots-clés: ressources humaines, formation, programmes de formation, développement.

## Abstract :

This study aims to identify the human resource development. The human component is one of the most important resources on which the institution depends on developing its performance and increasing its profitability. Human resources management is one of the most important pillars in most institutions.

As an attempt to answer the problem posed, does training have a role in the development of human resources and the extent of its contribution in activating and increasing its capabilities and profitability.

In our study, the Gas and Electricity Distribution Company, Ein Tamoushant, concluded that the profitability of the public institution depends on the performance of its human resources, which in turn depends on the constant and continuous training factor in order to provide it with a competitive advantage to the institution and help it to survive and grow.

Keywords: human resources, training, training programs, development.