



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
عنوان المذكرة:

أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية  
دراسة ميدانية لوحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

إعداد الطلبة:

إشراف: أ. بن عيسى أمال

— قرين ياسين

— كربوب عبد السلام

الموسم الجامعي: 1434-1435هـ / 2013-2014م



# كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من  
الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين  
نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن  
يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل  
وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلى  
علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"  
ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذة المشرفة بن عيسى أمال التي ساعدتنا في عملنا هذا كما نشكر

كل عمال وحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة خاصة السيد بن مبرة حمود على كل ما بذله معنا  
من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات. تشكراتنا الخالصة إلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل طلبة علم الإجتماع

وبارك الله لنا ولن ساهم في تعليمنا ولن تطأ عينه

مذكرتنا

عبد السلام \* ياسين

## الإهداء

( أن أشكر لي ولوالديك و إلي المصير )

الآية 14 من سورة لقمان

الى الشمعة التي تير دربي و جاهدت لأجلي " أمي " الغالية

الى من علمني العطاء بدون إنتظار ... الى من أحمل إسمه بكل إفتخار " والدي " العزيز

حفظهما الله

الى إختي الأعتاء و العائلتين الكريمتين . و الأصدقاء كل واحد بأسمه.

إلى كل الأساتدة و الطلبة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة غارداية

الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب على انجاز هذا البحث المتواضع

عبد السلام

# الإهداء

( أن أشكر لي ولوالديك و إلي المصير )

الآية 14 من سورة لقمان

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحماته الواسعة

والدتي الكريمة , حفظهما الله وبارك الله لها في عمرها

والى زوجتي الغالية و الكتكوتتين: هديل و خيرة سلافة

الى إخوتي الأعزاء

إلى كل الأساتدة و الطلبة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة غارداية

الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب على انجاز هذا البحث المتواضع

## الفهرس المحتويات

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة ..... أ

### الفصل الاول : الايطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار موضوع الدراسة ..... ص 1
- 2- أهداف الدراسة..... ص 1
- 3- أهمية الدراسة..... ص 2
- 4- تحديد الاشكالية..... ص 3
- 5- الفرضيات ..... ص 4
- 6- تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة..... ص 5
- 7- المدخل النظري للدراسة..... ص 6
- 8- الاقتراب المنهجي للدراسة..... ص 7
- 9- الدراسات السابقة ..... ص 10

## الفصل الثاني : مفاهيم عامة للتدريب

تمهيد

1- ماهية التدريب و مفهومه و تعريفه..... ص 13

1.1- ماهية التدريب..... ص 13

2.1- مفاهيم الاساسية للتدريب ..... ص 13

3.1- تعريف التدريب..... ص 14

2- أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه..... ص 16

1.2- أهمية التدريب..... ص 16

2.2- فوائد التدريب..... ص 16

3.2- الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية..... ص 17

3- أنواع التدريب..... ص 18

1.3- حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي..... ص 18

2.3- أنواع التدريب حسب مكانة..... ص 21

3.3- حسب الغاية منه..... ص 22

- 4- مبادئ و أساليب التدريب و عوامل نجاحه.....ص 23
- 1.4- مبادئ التدريب.....ص 23
- 2.4- أساليب التدريب.....ص 24
- 3.4- تقويم أساليب التدريب.....ص 26
- 5- مراحل العملية التدريبية.....ص 27
- 1.5- جمع و تحليل المعلومات.....ص 27
- 2.5- تحديد الاحتياجات التدريبية.....ص 28
- 3.5- تصميم البرامج التدريبية.....ص 31
- 4.5- تنفيذ البرامج التنفيذية.....ص 33
- 5.5- تقييم البرامج التدريبية.....ص 34
- خلاصة الفصل.....ص 36

## الفصل الثالث : تطور الاهتمام بالموارد البشرية

### تمهيد

- 1- الموارد البشرية في نظريات الفكر الاداري.....ص 38
- 1- المدخل الكلاسيكي.....ص 39
  - 1.1- نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور) .....ص 39
  - 2.1- نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر).....ص 41
  - 3.1- نظرية التقسيم الاداري (هنري فايول).....ص 43
- 2- مدخل العلاقات الانسانية.....ص 45
  - 1.2- نظرية العلاقات الانسانية: (التون مايو).....ص 45
  - 2.2- نظرية تدرج الحاجات: (ابراهيم ماسلو).....ص 47
  - 3.2- نظرية (x) ، (y) (ماك غريغور دوغلاس).....ص 49
  - 4.2- نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ).....ص 51
- 3- مدخل الراسمال البشري.....ص 53
  - 1.3- نظرية راس المال البشري: (شولتز).....ص 55
  - 2.3- اسهامات بيكر.....ص 56

- 2- تطور وظيفة الموارد البشرية.....ص 56
- 1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.....ص 57
- 1.1- مرحلة الادارة.....ص 59
- 2.1- المرحلة التنظيمية.....ص 59
- 3.1- مرحلة التطور.....ص 59
- 2- مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....ص 60
- 1.2- مهام وظيفة الموارد البشرية.....ص 60
- 3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية.....ص 61
- 1.3- التحولات التكنولوجية.....ص 62
- 2.3- التحولات الاجتماعية.....ص 62
- 3.3- التحولات الاقتصادية.....ص 63
- 4.3- التحولات السياسية و القانونية.....ص 63
- خلاصة الفصل .....ص 65

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### تمهيد

- 1- مجالات الدراسة.....ص 67
- 1-1 المجال الزمني.....ص 67
- 1-2 المجال الجغرافي.....ص 68
- 1-3 المجال البشري.....ص 68
- 2 المنهج المستخدم في الدراسة .....ص 68
- 3 خصائص العينة .....ص 69
- 1-3 مجتمع البحث و العينة .....ص 69
- 4\_ عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.....ص 86
- 1.4\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....ص 86
- 2.4\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....ص 87
- 5\_ النتائج العامة للدراسة.....ص 88

### الخاتمة

## فهرس المحتويات

---

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	3
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	4
73	يوضح توزيع الوظائف الحالية للأفراد في المؤسسة	5
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وضعية الأفراد في المؤسسة	6
74	يوضح نوع الآلات و الأجهزة المستخدمة في المؤسسة	7
75	يوضح كيفية رفع مهارات وقدرات الفرد التقنية في المؤسسة	8
75	يوضح حداثة الآلات المستخدمة في المؤسسة	9
76	يوضح نسبة الأفراد الذين هم على إطلاع بما هو جديد في مجال عملهم	10
76	يوضح طرق الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	11
77	يوضح تدريب الأفراد على الآلات الحديثة في المؤسسة	12
77	يوضح طريقة مشاركة الأفراد في برامج التدريب	13
78	يوضح أسباب مشاركة الأفراد في التدريب	14
79	يوضح نوع التدريب الذي يتلقاه الفرد في المؤسسة	15
79	يوضح المكان الذي يتلقى فيه الأفراد التدريب	16
80	يوضح مدى كفاية مدة التدريب لتحقيق الهدف	17
80	يوضح مدى تناسب التدريب مع طبيعة العمل و علاقته بالجنس	18
81	يوضح وضوح أهداف التدريب بشكل كافي لدى الأفراد وعلاقته بالجنس	19
81	يوضح مساعدة المعارف المكتسبة من التدريب على تحسين قدرات الأفراد	20
82	يوضح علاقة وقوع الأفراد في أخطاء قبل التدريب بالأقدمية	21
82	يوضح اسباب أخطاء الأفراد قبل تلقي التدريب	22

## فهرس المحتويات

83	يوضح دور برنامج التدريب في تكيف الفرد في منصبه	23
83	يوضح سبب التدريب في الترقية	24
84	يوضح تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أثر تدريب الأفراد	25
85	يوضح مساعدة التدريب في إزدياد درجة الأمان الوظيفي لدى الفرد	26
85	يوضح مساعدة التدريب الجيد للفرد في عملية تنمية المؤسسة	27

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
30	أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	01
33	الجدول الزمني للعملية التدريبية	02
34	خطوات تنفيذ البرامج التدريبية	03
48	هرم تدرج الحاجات لماسلو	04
70	الميكمل التنظيمي للوحدة الفرعية للحماية المدنية لبلدية زلفانة	05

مقدمة

### مقدمة

لا شك أننا نعيش في عصر التحديات حيث تتلاحق الأحداث وتتعاقب الأجيال مما يؤدي لتغير الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأيضا تفتح آفاق جديدة وفرص ذهبية للعمل والإنتاج، وفي نفس الوقت تخلق مشاكل جديدة على مستوى الكيان البشري للمؤسسة لذلك أصبح لزاما عليها مواكبة كل تقدم وتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق.

ولقد ترتب عن هذه التطورات استخدام المؤسسات أساليب وتقنيات حديثة وظهور العديد من المنتجات، وزيادة 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 وكفاءات 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 كفؤ للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في مجال عملهم، لتدعيم كفاءتهم وإكسابهم 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.

## مقدمة

---

فلقد مر التدريب بمراحل عدة جعلته يتنقل من مرحلة عدم الاهتمام به حيث كان يعد وسيلة مساعدة ليس إلا، إلى مرحلة تم اعتباره فيها الركيزة الأساسية في المؤسسة حتى وصل إلى مستوى جعل المؤسسة مؤهلة لمنافسة غيرها من المؤسسات.

---

## الفصل الأول

1-أسباب اختيار موضوع الدراسة

2-أهداف الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-تحديد الاشكالية

5-الفرضية العامة

6- تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة

7- المدخل النظري للدراسة

8- المدخل المنهجي للدراسة

9-الدراسات السابقة

## 1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

### 1-1- السبب الذاتي:

الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع و القناعة في كون ان موضوع التدريب كآلية للرفع من أداء الموارد البشرية الذي يعد احدى الشروط الاساسية لاستمراره و بقاءه في المنظمة لم يعالج بشكل كافي و لمعرفة مدى تقبل الموارد البشرية لعملية التدريب و استجابتها له.

### 1-2- الأسباب الموضوعية:

فرضت علينا التطورات الحاصلة و الراهنة الاهتمام بالموارد البشري و كيفية اقحامه داخل المؤسسات، و الاهتمام به من خلال القوانين و العلاقات، و استثماره في شتى المجالات في ظل التوجه الاستراتيجي الذي يستدعينا لتغيير العقليات و الذهنيات القديمة لركب قطار التنمية.

## 2. أهداف الدراسة:

### 1-2- الأهداف العلمية:

- يعد موضوع التدريب في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية او الخدمائية من مواضيع الساعة، و منه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على دور التدريب في مسايرة التغيرات المعاصرة في المؤسسة الجزائرية.
- جمع معلومات وافرة و متنوعة و القيام بتشخيص موضوعي دقيق حول منظومة التدريب المستمر على مستوى المؤسسة الوطنية و اهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- معرفة ما إذا كان مسؤولو المنظمات الجزائرية قد أخذوا بعين الاعتبار التحويلات الراهنة و الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

#### 2- الأهداف العملية:

- التعمق في دراسة اثر التدريب المتعمد من طرف المؤسسات في تطوير الكفاءات البشرية في ظل التغيرات الراهنة.
- الكشف عن مدى تكيف الموارد البشرية في المؤسسة في ظل التغيرات الراهنة عن طريق أدوات هذه الدراسة.
- الكشف عن الامكانيات المادية و البشرية المتاحة و التي تخدم اهداف تطور المورد البشري.
- المعالجة النظرية و الميدانية من حيث تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

#### 3. أهمية الدراسة:

#### 3-1- الأهمية العلمية:

المورد البشري عنصر من عناصر الانتاج و هو عامل ايجابي اذا ما احسن استثماره، و اذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، و على المؤسسات ان تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات و تغيرات قد تؤثر في مواردها البشرية، و ذلك عن طريق التعاون و التكامل بين مختلف وظائفها و عملياتها بطريقة علمية مدروسة، و محاولة ازالة المشاكل العديدة على مستوى المؤسسة بسبب التطور الدائم في جميع الميادين ، و اثرها على شخصية و عقلية الفرد و طريقة عمله.

#### 3-2- الأهمية العملية:

- إن السرعة الكبيرة للتقدم العلمي امر يدعو إلى ان تكون نظم التعليم و التدريب و التكوين المستمر أكثر مرونة و أسرع في استجابتها للمتطلبات المتغيرة و المتزايدة باستمرار، مما يفرض على مؤسساتنا إعادة النظر في أساليب و طرق التدريب المستخدمة. الإعداد الجديد لبرامج
- التدريب استنادا على قاعدة عريضة من المعلومات و المهارات بما يسهل حركة العمالة، و الجانب المادي: اكتشاف معدات و تجهيزات متطورة و ادماج العامل لتسييرها و صيانتها.

## الفصل الأول

### الجانب المنهجي

- توظيف أي معلومة تخص موضوع أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، لفتح المجال للدراسات القادمة، و هذا باستخدام المنهج العلمي و محاولة الاجابة على التساؤلات المطروحة للتوصل إلى اجابات تكون واضحة و دقيقة، حتى تصبح مرجع يمكن الاعتماد عليه من طرف الطلاب في مراحل بحثهم الأولى.

#### 4. تحديد الاشكالية:

في النصف الثاني من القرن العشرين , عرفت المؤسسات تقدما و تطورا في مجالاتها و خاصة الإدارية منها و قد ساهم في ذلك عنصر تدريب الموارد البشرية من خلال توظيف التقنيات الحديثة في مختلف وظائفها الإدارية,

و كون المؤسسة نسق مفتوح تتأثر و تؤثر في آن واحد بالمحيط الخارجي , إلا أن توظيف التقنيات الحديثة للتدريب في تحسين و رفع كفاءة الموارد البشرية و الذي يقاس بزيادة فاعلية الأفراد داخل التنظيم و مدى تفاعلهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

و عليه فإن التدريب في المؤسسة و بالأطر الصحيحة و بإستعمال التقنيات الحديثة يؤثر بصفة مباشرة في نجاح المؤسسة و يعطي الدافعية نحو التآلق و التقدم و التميز.

فنجد أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الإستثمار الجيد في طاقات الموارد البشرية من خلال التنظيم الجيد و التركيز على توفير برامج التدريب اللازمة لأفرادها في مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى الإهتمام بالعمل الجماعي و التعاون وروح الفريق و ذلك من خلال الطرق و الوسائل في جانب التدريب و من خلال تطوير قدرات الأفراد و إكسابهم مهارات و معارف جيدة و تغيير إتجاههم و تطوير سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

فأغلب المؤسسات تسعى إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية الخاصة بها من خلال عامل التدريب الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها بأكبر فاعلية و كفاءات ممكنة لمسايرة المحيط الخارجي .

## الفصل الأول

### الجانب المنهجي

مما سبق نجد انه من اجل مسايرة التطورات الخارجية، يجب على المؤسسة اعتماد افضل البرامج التدريبية

لتحسين قدرات و مهارات العامل، و عليه يتسنى لنا طرح التساؤل التالي:

● هل يعتبر التدريب كآلية للرفع من كفاءة الموارد البشرية ؟

و عليه يندرج تحت السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

● هل يعمل التدريب على اكتساب التقنيات و المهارات لتحسين من كفاءة الموارد البشرية ؟

● هل يعمل التدريب على استعداد الموارد البشرية لاكتساب الخبرات و المهارات؟

### 5-الفرضية العامة:

يعتبر التدريب كآلية للرفع من كفاءة الموارد البشرية.

✓ الفرضية الأولى:

يعمل التدريب على اكتساب التقنيات و المهارات لتحسين من كفاءة الموارد البشرية.

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

يعمل التدريب على المعدات الحديثة و الآلات التقنية على تحسين كفاءة الموارد البشرية.

✓ الفرضية الثانية:

يعمل التدريب على استعداد الموارد البشرية لاكتساب الخبرات و المهارات.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد لدى الموارد البشرية الرغبة و القدرة على الاستيعاب لاكتساب الخبرات و المهارات.

6- تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة:

6-1- مفهوم التدريب:

أخذت كلمة التدريب من المصدر درب، المدرب أي القائم بأعمال التدريب و معنى ذلك من يتخذ التدريب مهنة، و في الإدارة هو وظيفة في وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة.

وهوتلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم".

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال و السلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة و متقدمة لأداء وظائفهم الحالية و المستقبلية و أخذنا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.<sup>1</sup>

6.2- التعريف الإجرائي:

الكفاءة: القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح .

الموارد البشرية: هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك " بيتر دركر " حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان.

وعرفت ايضا بأنها الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

و كتعريف لأي دولة او منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص

<sup>1</sup> -عادل صالح وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , عالم الكتاب الحديث , 2006 , ص 130

الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختبار والتدريب والتطوير والصيانة<sup>1</sup>

#### 7- المدخل النظري للدراسة:

تعتبر المقاربة المنهجية للبحث الإطار التصوري النظري الذي يستعمله الباحث في دراسته ويعتمد عليه من خلال توظيف العديد من المفاهيم في عملية التحليل. وبما أن كل دراسة اجتماعية تستوجب الانطلاق من إحدى النظريات الاجتماعية كمدخل منهجي للتحليل وانطلاقا لما جاء في الإشكالية والفرضيات التي تناولها الموضوع وقع اختيارنا على "النظرية البنائية الوظيفية التي تعتبر أحد الاتجاهات الرئيسية في علم اجتماع المعاصر، ويلخص "بارسونز" أحد علماء الاجتماع الأفكار الأساسية لهذه النظرية وذلك لأن هذه النظرية تشير إلى أفعال الفرد داخل المؤسسة، ولأنها الأنسب لدراستنا من خلال محاولة دراسة دور الفرد من خلال إكتساب الخبرات و المعارف جراء المعلومات و التقنيات التي يكتسبها و يتلقنها عن طريق عمليات التدريب داخل المؤسسة:، فمن أفكارها نذكر:

– يمكن النظر إلى أي شيء سواء كان كائنا حيا اجتماعيا أو سواء كان فردا أو مجموعة صغيرة أو تنظيما رسميا أو مجتمعا أو حتى العالم بأسره على أنه نسق أو نظام وهذا النسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة فحسم الإنسان نسق يتكون من مختلف الأعضاء والأجهزة وكذلك شخصية الفرد والمجتمع والعالم.

وقد حدد "بارسونز" باعتباره من أبرز علماء هذا الاتجاه الوظائف الأساسية التي تبقى المؤسسة مركزة عليها مهما حدث من تغيير<sup>2</sup> ونذكر منها:

وظيفة التلقين و التدريب و التعلم و تقديم الدعم والاستقرار وشعور الفرد داخل عمله ويرتبط المدخل البنائي بالمؤسسة وأدوارها المختلفة المرتبطة بمدى طبيعة البناء الوظيفي للمرؤوسين مما يؤدي إلى رضا الفرد عن عمله، وكذلك علاقات الأفراد مع زملائه في العمل أو اثناء أداء مهامه أو تلقي

<sup>1</sup> - سليمان الفارس وآخرون , إدارة الموارد البشرية , منشورات جامعة دمشق , 2003 , ص 187

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003م، ص 140، 141

### الجانب المنهجي

المعلومات و إكتساب التقنيات من عمليات التدريب مثلا يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا عليه وهذا يؤدي إلى آثار قد تعدم تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافه فيها .

### 8- الاقتراب المنهجي للدراسة:

أي باحث يريد القيام بدراسة ما عليه الاعتماد على منهج والذي يمكن تعريفه بأنه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الغاية المنشودة حيث يعرفه موريس أنجرس، بأنه " طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات مطبقة على مجتمع بحث"<sup>1</sup>.

وباختلاف المواضيع والأهداف تختلف المناهج المستخدمة وبما أن موضوعنا هدفه معرفة أوضاع العمال داخل المؤسسة، فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة"<sup>2</sup> فقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف ومعرفة أهم الركائز الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

كما تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي والذي " هو تلك الطريقة العلمية الكمية التي يتبعها الباحث معتمدا في ذلك على خطوات بحث معينة وتنظيمها وترجمتها بيانيا ثم تحليلها رياضيا بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة و يقينية وعلمية بخصوص الظاهرة الاجتماعية المدروسة".

وقد استخدمنا هذا المنهج في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها، حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على معلومات دقيقة لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف، ويستخدم هذا المنهج في عرض الجداول والنسب، والهدف منه هو التحليل الكمي القياسي للظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.

\* أما بالنسبة لتقنيات البحث والأدوات التي ستستعملها لجمع المعطيات المناسبة للدراسة هي ما يلي

### (1) الملاحظة:

" تعد الملاحظة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات ويمكن اعتبار الملاحظة مرحلة بين بناء المفاهيم وبين الفرضيات واختبار المعطيات"<sup>1</sup>، أو البيانات المستعملة للاختبار، ومن جهة أخرى،

<sup>1</sup>- موريس أنجري، ترجمة، بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008م، ص 466  
<sup>3</sup>- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، منهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

### الجانب المنهجي

فهي "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم، ومشاكلهم اليومية"<sup>2</sup>.

وقد اخترنا الملاحظة البسيطة التي تمكننا من التعرف على معلومات جديدة لمجتمع البحث حيث ساعدتنا على تعميق أداء المبحوثين وردود أفعالهم الأولية من خلال تعبير الوجه والإشارات والحركات، فقد ساعدتنا الملاحظة على تحديد المجتمع الجزئي في الدراسة وكذا تحديد بعض المتغيرات، من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أُعد لهذا الغرض.

### (2) الاستمارة:

"تعرف الاستمارة على أنها "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بالموضوع المراد إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية، ومساراته النظرية والتطبيقية."

و قد استخدمنا هذه الأداة لأنها من أهم التقنيات المستعملة في البحوث العلمية، بالإضافة إلى أنها تسمح باستجواب المبحوثين بطريقة مباشرة، وتمكننا من الحصول على معلومات كمية قريبة من الدقة، وقد صنفت استمارتنا إلى ثلاث محاور: محور خاص بالبيانات الشخصية والمحور الثاني خاص بالإدماج الاجتماعي، أما المحور الأخير فهو خاص بالرضا الوظيفي.

### (3) القياس الإسمي:

الذي يعرف بطريقة "كريستون" على أنه "أبسط مستويات القياس وذلك كأن يسأل الباحث العمال عدة أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل والأجرة وظروف العمل، والإشراف ..... ولا تتطلب هذه الأسئلة إلا الإجابة بـ "نعم" أو "لا".

<sup>1</sup>-محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001م، ص 147

<sup>2</sup>-أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003م،

#### 4) المقابلات الشخصية:

وهي أداة تمكن الباحث من طرح أسئلته على مبحوثيه وجها لوجه، ومن مزاياها "أنها تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية خاصة الجانب غير الرسمي، ومن عيوبها خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية، وهي تتم بصفة شخصية مع الفرد العامل أي وجها لوجه بحيث يسأل العامل عن النوحى التي ترضيه، كما أنها تشجع على الكلام بكل حرية عن مشاكل العمل.

و الباحث الماهر يستطيع استخلاص الظروف التي ترضي العامل وتسوؤه من أسلوبه في الحديث ومناقشته"<sup>1</sup>.

#### 5) استمارة المقابلة:

تعرف على أنها "مجموعة أسئلة توجه عن طريق تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يلم بمعلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص للحصول على بيانات"<sup>2</sup>.  
ولهذه المقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي)، أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح هذه الأسئلة والإجابات بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأمين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل غموض الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

#### 9- الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة لها اهمية بالغة في تدعيم اي بحث جاري لانها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية او اجرائية، و ذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية و التاريخية لتكون انطلاقة بينى على اساسها البحث، و يشترط في الدراسات السابقة ان تكون لها موضوعا و هدفا و نتائج.

<sup>1</sup>- محمد شفيق، البحث العلمي، المرجع السابق نفسه، ص 119

<sup>2</sup>-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002م، ص 148-

## الفصل الأول

### الجانب المنهجي

الدراسة الاولى: و تحمل عنوان "تدريب القوة العاملة و تنمية المؤسسة الصناعية": و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص ادارة الموارد البشرية من اعداد الطالبة " شيماء مبارك" اجريت في بسكرة خلال الموسم الجامعي 2005-2006 و هي دراسة لحالة مؤسسة الكوابل في بسكرة.

و من اجل معالجة هذا الموضوع ارتأت الطالبة الكشف عن عملية التدريب، و عما اذا كانت لهذه العملية أثر ايجابي على العامل من ناحية استقراره في العمل و تنمية قدراته العقلية و الجسمية، أم انها مجرد عملية تقوم بها المؤسسات و عليه تم طرح التساؤلات التالية: هل تشجع عملية التدريب العاملين على بذل مجهود اكثر و بالتالي تحقيق مردودية اكبر؟ ما هي الوسائل و الطرائق التي تقوم عليها عملية التدريب؟ و هل تؤثر هذه الاخيرة في عملية التنمية بالنسبة للمؤسسة؟

و هدفت الدراسة إلى ابراز دور التدريب و آليته في عملية التنمية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية، و يمكن حصر هذه الاهداف المتوخاة من دراسة هذه الظاهرة في الكشف و المعرفة بطريقة علمية تعكس حرصنا على ابراز الصورة الحقيقية لمساهمة وظيفة التدريب في عملية التنمية، و كذا محاولة الاطلاع على الظاهرة و مدى ارتباطها بالعوامل المولدة لها مما سمح بالوصول إلى بعض النتائج التي تفيد الدارس المختص، بالإضافة إلى محاولة ايجاد الحلقة المفقودة التي تربط القائمين على التخطيط و المتكون المفروض ان يخطط له و من اجله، و حسب رغباته و ما يتماشى مع فائدة المجتمع.

و قد اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في بحثها، تماشياً مع اهداف و طبيعة موضوع البحث و ذلك بغرض وصف عملية التدريب و علاقتها بالتنمية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية و كيف ان هذه الاخيرة تؤثر في اداء و انتاج المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تم الاعتماد على العينة القصدية لأنها الاكثر ملائمة للدراسة و ذلك انها تعتبر اصدق تمثيل لأفراد العينة، و قد تم اختيار نسبة 10 % من المجتمع الكلي أي ما يعادل 50 مفردة من مجموع وحدات الدراسة.

و قد اسفرت الدراسة على عدة نتائج نذكر اهمها فيما يلي:

## الفصل الأول

### الجانب المنهجي

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، و ذلك بهدف تطوير برامجها و امكانياتها.
- يضمن التدريب بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية.

### التعليق:

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى موضوع التدريب و ما له من انعكاسات ايجابية على مهارات و تكيف العامل مع سياسة المؤسسة، و كانت هذه الدراسة قيمة إلى حد كبير لأنها مست القطاع العمومي في الجزائر و هذا امر ضروري تتطلبه عملية النهوض بأعباء التدريب في المؤسسة الجزائرية، و ما يطابق دراستنا هو وجوب الاهتمام بتحسين تدريب العنصر البشري، و ما يملكه من قدرة في النواحي العلمية و الفنية و التنظيمية لتحقيق التقدم.

## الفصل الثاني : مفاهيم عامة للتدريب

تمهيد

### 1- ماهية التدريب و مفهومه و تعريفه

1.1- ماهية التدريب

2.1- مفاهيم الاساسية للتدريب

3.1- تعاريف التدريب

### 2- أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه

1.2- أهمية التدريب

2.2- فوائد التدريب

3.2- الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية

### 3- أنواع التدريب

1.3- حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي

2.3- أنواع التدريب حسب مكانة

3.3- حسب الغاية منه

## 4- مبادئ و أساليب التدريب و عوامل نجاحه

1.4- مبادئ التدريب

2.4- أساليب التدريب

3.4- تقويم أساليب التدريب

## 5- مراحل العملية التدريبية

1.5- جمع و تحليل المعلومات

2.5- تحديد الاحتياجات التدريبية

3.5- تصميم البرامج التدريبية

4.5- تنفيذ البرامج التنفيذية

5.5- تقييم البرامج التدريبية

خلاصة عامة

#### تمهيد :

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار و تقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات ، و برامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و مهامهم بصفة سليمة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، و أقل زمن، و أقل تكلفة. لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، و تحسين أساليب العمل، باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم.

**1. ماهية التدريب و مفهومه و تعريفه :**

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها.

**1.1 . ماهية التدريب :**

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، و توفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، و لذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوري الأداء للأفراد<sup>1</sup>.

**1.2 . مفاهيم أساسية للتدريب :**

- تسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته، و إنما وسيلة لتحقيق غاية، و الغاية منه هي تحسين كفاءة
  - التدريب ليس علاج لجميع المشاكل فهناك مشاكل لا يمكن حلها بالتدريب مثلا سوء الاختيار و التعيين، فالتدريب ليس إلا وسيلة لصقل و زيادة مهارات ، و قدرات الأفراد.
  - يقوم التدريب على قواعد و أسس تعتمد على التخطيط في تصميم البرامج التنفيذية و على علم النفس الصناعي في تصميم بعض أساليب التدريبية.

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد , إدارة الأفراد, الجامعة المفتوحة طرابلس ليبيا, 1994 , ص 227 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

- طبيعة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعية العمل فيها و من مستوى إداري لآخر فكل مستوى من المستويات الإدارية يتطلب نوع معين من المهارات و القدرات.
- يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات و لذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك<sup>1</sup>.

### 3.1. تعاريف التدريب :

- يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر و لذلك تعددت التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه و سنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:
- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>.
  - و يعرف فيلبوا: "التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله"<sup>3</sup>.

و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة، لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة. و يعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، و صقل المهارات، و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، اتجاهات حديثة في التنمية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 1999 ، ص 49 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 319 .

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص 255 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

معرفة، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل" <sup>1</sup>.

أما نائل عيد الحافظ العوالمة فقد عرفه كما يلي: <sup>2</sup>

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية، و يركز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية" و يعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة , و بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم" <sup>3</sup>.

و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: " بأنه مجموعة من الأنشطة ، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية".

<sup>1</sup> - حسن الجبالي ، التدريب ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد الثاني 1975 ، ص 41 .

<sup>2</sup> - نائل عبد الحافظ العوالمة ، تطوير المنظمات ، ط 2 ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص 147.

<sup>3</sup> - نظمي شحادة ، محمد الباشا و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2000 ، ص

2 . أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه :

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين و الهيئات الرسمية و المؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المقدمة باعتباره أساسيا تحتاج المؤسسة ، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه،

1.2 أهمية التدريب :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيق من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حاليا أو متوقع مستقبلا ، و يمكن حصر أهداف التدريب في أربعة نقاط رئيسية هي:

- 1- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- 2- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل<sup>1</sup>.

2.2 . فوائد التدريب :

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

1-زيادة الإنتاج

2-اقتصاد النفقات

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش ليليا تكلا , أصول الإدارة العامة , مطبعة الأنجلو المصرية , القاهرة , 1976 , ص 594 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

3- تخفيض حوادث العمل: القضاء على حوادث العمل أو على الأقل التقليل منها<sup>1</sup>.

4- قلة دوران العمل: يؤدي التدريب إلى الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في

خدمة المنظمة.

5- قلة الإشراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم و طرق أدائها .

6- التدريب الخاص بالمشرفين و تقدم الإدارة: من خلال القضاء على الكثير من أخطاء

الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي<sup>2</sup>.

### 3.2. الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية :

قد يخضع الفرد العامل في المنشأة للتدريب عدة مرات و ذلك حسب الظروف التي تحيط

بلمؤسسة و يمكن التطرق لهذه الظروف في النقاط التالية:

- إدخال تغييرات على أساليب العمل في المؤسسة.
- إدخال تغييرات فنية في طريقة أداء الأعمال.
- انخفاض مستوى كفاءة بعض الأفراد العاملين.
- ظهور أساليب و مفاهيم جديدة في مجال الإدارة
- الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين و المؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء و مسؤوليات أكبر في المستقبل.

<sup>1</sup> - محمد جمال برعي , التخطيط للتدريب في مجالات التنمية , مكتبة الحديثة , القاهرة , 1968 , ص 296 .  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد , الدر الجامعية , القاهرة , 2000 , ص 582-583 .

## الفصل الثاني

مفاهيم عامة للتدريب

- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة<sup>1</sup>

### 3. أنواع التدريب :

هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها ، و هناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة و آخرون يصنفونها حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف و هذا ما سوف نتناوله

#### 1.3. حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي :

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين و عمال صناعيين.... إلخ، و لكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: و يقصد به تدريب العاملين الجدد.

- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : و هو تدريب العاملين القدامى.<sup>2</sup>

#### 1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، و هو بمثابة تهيئة الأفراد و تعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم و كيفية آدائه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، اتجاهات الحديثة في التنمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

<sup>2</sup> - محمد جمال برعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ،

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

و ينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى :

أ- **التدريب التوجيهي** : يساعد هذا النوع من التدريب على التكيف و التأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة و سرعة.

ب- **التدريب أثناء تأدية الخدمة**: يقوم المشرفون بتقديم المعلومات و التوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل<sup>1</sup>.

### 2) التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

و يقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة , و يهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية ، و يمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

1. **موظفي قاعدة الهرم**: و تشمل أعمال صناعية و فنية متنوعة .

2. **مجموعة المستوى الإشراف الأول**: و تمثل الإدارة المباشرة.

3. **مجموعة المديرين في المستوى الأوسط**: و تمثل الإدارة الوسطى .

4. **مجموعة المديرين في المستوى الأعلى**: و تمثل الإدارة العليا.

و تجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، و نوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، و نوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، و يتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره , ص 325 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

أ- التدريب يفرغ الترقية و النقل : يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة.

ب- التدريب بفرغ تجديد المعلومات: ( بفرغ تطبيق النظم المستعملة)

و يتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، و تدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات<sup>2</sup>.

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: و هو نوع حديث للتدريب ، و يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على طرق جديدة للبحث عن العمل<sup>3</sup>.

### 3) أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:

1/ التدريب المهني: و هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات داخل أو خارج العمل<sup>4</sup>.

2/ تدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص<sup>5</sup>.

1 - صلاح الشنواني , إدارة الافراد و العلاقات الانسانية , مرجع سبق ذكره , ص 150 .

2 - يرقى حسين , أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية , رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية فرع التسيير , جامعة الجزائر , ص 06.

3 - عاطف محمد عبيد , إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية , القاهرة , دار النهضة العربية , بيروت , 1966 , ص 282

4 - نائل عبد الحافظ العوالمه , تطوير المنظمات , مرجع سبق ذكره , ص 150 - 151 .

5 - عبد الرحمن عبد الباقي عمر , إدارة الأفراد , مكتبة عين شمس , القاهرة , 1975 , ص 205

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

3/ **التدريب الإداري** : يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى<sup>1</sup>.

و قد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا

4/ **تدريب المتدربين**: و يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم و ذلك بتطوير و تنمية مهاراتهم، و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات و المعارف و المهارات إلى المتدربين و كيفية التعامل معهم بنجاح<sup>2</sup>.

### 2.3 . أنواع التدريب حسب مكانة :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

أ- **التدريب داخل المؤسسة** : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي و كذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العوالمية , تطوير المنظمات , مرجع سبق ذكره , ص 155.

<sup>2</sup> - صلاح عودة سعيد , ادارة الافراد , مرجع سبق ذكره , ص 245-246.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره , ص 327.

مفاهيم عامة للتدريب

ب- التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

3.3 . حسب الغاية منه :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

1/ برامج التدريب و توجيهه:

يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد ، و يتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه في تحسين آدائه و تطويره<sup>1</sup>.

2/ التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة<sup>2</sup>.

3/ التدريب على الأمن : إزداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن و كيفية المساهمة و التعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، و بهذا النوع من

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن و يمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن و حماية نفسه حتى و هو خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

4/ **التدريب بغرض الترقية** : يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر.

#### 4. مبادئ و أساليب التدريب و عوامل نجاحه :

##### 1.4 . مبادئ التدريب :

1- **الاختيار الدقيق للمتدربين** : يجب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة<sup>2</sup>.

2. **خلق الدافع لدى المتدرب** : فكلما كان الدافع قويا لدى المتدربين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم<sup>3</sup>.

3. **متابعة تقدم التدريب و إعلامهم بمدى تقدمهم** : و هو معالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي و بدئه لعمله ، فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرجة<sup>4</sup>.

4. **أهمية اختيار القائمين بالتدريب** : إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين ، لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح في عمل الآخرين غير فعال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

<sup>2</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، اتجاهات الحديثة في التنمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 - 56

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 584.

<sup>4</sup> - صالح سعيد عودة ، إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 250.

<sup>5</sup> - فريد النجار ، إدارة وظائف و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص 228.

مفاهيم عامة للتدريب

5. تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض: تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة

الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب، و أن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض

فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة و متنوعة، تشكل مجموعها خبرات و معارف لا يستهان بها و

إتاحة الفرص لانتقال هذه الخبرات و المعارف بين المتدربين و تبادلهم إياها سيكون عاملا مساعدا على

تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما يتعلمونه في البرنامج التدريبي المرشحين له.<sup>1</sup>

2.4 . أساليب التدريب:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي و التدريب الجماعي ، و كل من

هاتين الطريقتين تتمثل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :

أولا : **التدريب الفردي**: و يقصد به تدريب كل فرد على حدة، و هذا يتم بعدة طرق أهمها ما يلي:

1. **التدريب أثناء العمل** : و يعني تدريب الأفراد في مكان عملهم و في أوقات العمل بحيث يتدرب في

بيئة طبيعية.<sup>2</sup>

2. **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى**: و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين

المرشحين للترقية لوظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية .

ثانيا : **التدريب الجماعي** : و يقصد به تدريب أكثر من موظف معا ، و من مزايا هذا التدريب هو

استفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ، و من أهم طرق التدريب الجماعية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية , اتجاهات الحديثة في التنمية , مرجع سبق ذكره , ص 58 .

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب , التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات , معهد الإدارة العامة، الرياض , 1981 , ص 22.

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

**1) المحاضرات:** في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر ، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن

من خلالها المدربون باستيعاب الأفكار و المعلومات حول موضوع التدريب

**2) دراسة الحالات:** يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث

يقوم بطرح مشكلة أو حالات معينة ، و يقوم المدرسين بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن حلول

بديلة لهذه المشكلة

**3) المناقشة المبرمجة :** أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحوار و التشاور بين المدرسين و

المدرّب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة<sup>2</sup>.

**4) أسلوب التطبيق العملي :** بموجب هذا الأسلوب يقوم هذا المدرّب بأداء عمل ما أمام مجموعة من

الأفراد مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل.

**5) أسلوب تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرّب موقفا معينا من المواقف التي

تحدث في الحياة العملية العادية، و يطلب من المدرّبين تمثيل هذا الموقف (كل فرد يمثل دورا معينا يحدده

المدرّب)، و يكمن دور المدرّب هنا في توجيه سلوك المدرّبين و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.<sup>3</sup>

**6) تدريب الحساسية :** تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له

تأثير داخل الجماعة، و الغرض منه أن يتاح للمدرّب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 158 - 159.

<sup>2</sup> - صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1991 ، ص 82.

<sup>3</sup> - احمد الباشات ، أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، 1978 ، ص 11

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

كما يراها باقي المتدربين ، و كيف يستطيع الاستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات و المواقف

التي تقابله في حياته اليومية<sup>1</sup>

### 3.4 . تقويم أساليب التدريب:

من الضروري تقويم كل طريقة من طرق التدريب الواردة سابقا في تحقيقها لأهدافها و في تطوير المهارات و القبليات و تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد و وصولا إلى التقويم الفعال لا بد من الأخذ ببعض العوامل المساهمة في زيادة فاعلية طريقة التدريب ، هذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي:

- 1-مدى تصميم البرنامج وفقا للحاجات الفعلية للمتدرب .
- 2-مدى توفر التغذية العكسية حول الأداء في البرنامج.
- 3-مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين.
- 4-مدى التسلسل في خطوات تنفيذ البرامج.
- 5-مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمنظمة.
- 6-استخدام البرنامج لمداخل و أساليب متعددة.
- 7-مدى وجود نسبة من التعلم للبرنامج.
- 8-مدى مشاركة الأفراد في عملية التدريب .
- 9-مدى توفير مكافآت لتعزيز السلوك الإيجابي .
- 10-مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يواجهها المتدربون.

<sup>1</sup> - صلاح حوظر ، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ، مرجع سبق ذكره ، ص 87

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

و وفقا لهذه العوامل يتم تقييم كل طريقة من طرائق التدريب السابقة<sup>1</sup>.

### 5. مراحل العملية التدريبية :

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية ، و لا تحظى بالاهتمام المطلوب كما هو الحال الآن حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى و هي كما يلي:

### 1.5. جمع و تحليل المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، و الطرق المستعملة في هذه المرحلة هي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات<sup>2</sup> و في تحليل البيئة الداخلية تهتم بدراسة أهم المتغيرات منها ما يلي:

- التوسعات و التقلصات في حجم النشاط.
- برامج الترقية و النقل.
- إضافة منتجات جديدة.
- إعادة تصميم الوظائف.

أما في تحليل البيئة الخارجية فيهتم بدراسة البيئة الاقتصادية و التسويقية و الفنية .

### 1/ البيئة الاقتصادية : و تؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار و معدلات

التضخم على تكلفة التدريب

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2000 ، ص 27.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

2/ **البيئة الفنية** : و تدعى أيضا بالبيئة التكنولوجية ، و التماس مع هذه البيئة يستدعي تغييرا في أداء العاملين، و هذا لا يكون إلا عن طريق التدريب.

3/ **البيئة التسويقية** : و تدعى أيضا بالبيئة التنافسية ومن أهم مظاهر المنافسة هي سعي المؤسسة للرفع من جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها وذلك بصفة دائمة.

### 2.5. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ ، خاضعة لتقييم قبله و بعده لتفادي أي أخطاء متوقعة للإسفار على نتائج إيجابية<sup>1</sup>.

أ- **مفهوم الاحتياجات التدريبية** : تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات و ما هو موجود فعلا ، فإن التعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة ومنها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد المطلوب تدريبهم.<sup>2</sup>

وقد عرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب

<sup>1</sup> - امين ساعاتي ، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 113.

<sup>2</sup> - احمد الباشات ، اسس التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

على المشاكل التي تعترض تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات<sup>1</sup>.

ب- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية . كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه, فهي تحدد نوع وعدد البرامج المطلوبة و أيضا المدربين المحتاجين للتدريب, وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المدربين وكذا المدربين ومسيري الإدارة.

ج- مجالات الاحتياجات التدريبية : تتعلق الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة سواء بعملياتها أو مستويات أدائها أو حتى مقومات تطويرها وارتقائها, وترتكز على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية

2- المعارف و المهارات السلوكية

3- المعارف و المهارات التنفيذية : و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات<sup>2</sup>.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية و هي متكاملة مع بعضها البعض و هي:

1/ تحليل العمل : في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة و اكتشاف مواقع القصور.

2/ تحليل الفرد: أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح حوטר , برامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية , مرجع سبق ذكره ص 90.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف , يعقوب حمدان , التدريب و تنمية الموارد البشرية , دار زهران , 2000, ص 48.

## الفصل الثاني

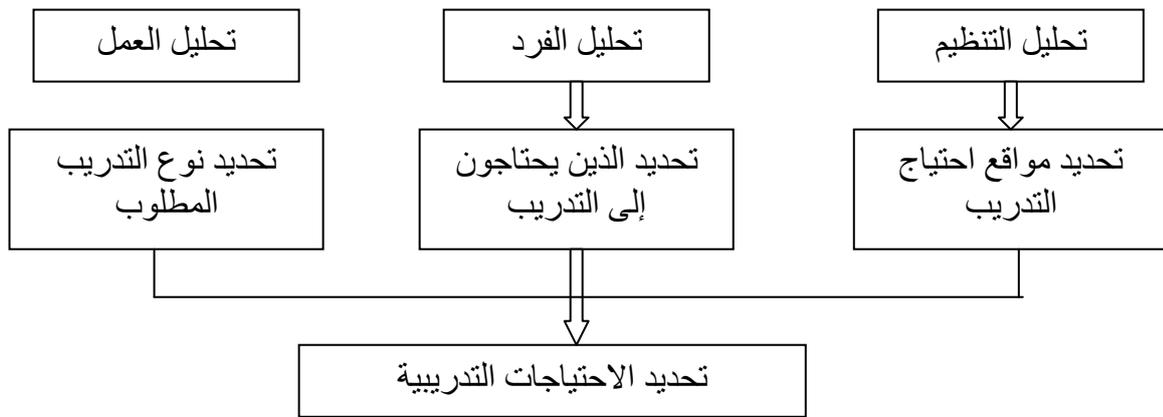
### مفاهيم عامة للتدريب

3/ تحليل التنظيم: و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف و متطلبات العمل ، أي

أن مسؤول

التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي .

الشكل رقم 01: أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب :



المصدر : يرقى حسين ، مرجع سابق، ص120

هـ- وسائل تجديد الاحتياجات التدريبية: يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة من خلال

الإطلاع على ما يلي:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل.
- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها، أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها.
- نتائج قياس و تقييم الأداء و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- تسارع المتغيرات البيئية مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجتهم للتدريب.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

- إجراء اختيارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم و ما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما<sup>1</sup>.

### 3.5. تصميم البرامج التدريبية :

و تمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

1. عنوان البرنامج : و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي

2. أهدافه: يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي: هادفة, واقعية, دقيقة.

3. تحديد المتدربين: بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه أو الفكري.

4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج.

5. تحديد موضوعات التدريب: تتلاءم مع إحتياجات مواضيع التدريب .

6. تجديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات : حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين و هذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، و قد يكون من داخل المؤسسة (إداريين، مستشارين.....إلخ) أو من خارجها<sup>2</sup>

7. تحديد أسلوب التدريب: بالتعاون بين المنسق العلمي و المدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب

التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 - 35 .

<sup>2</sup> - عبد المعطي عسا ف ، يعقوب حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 - 56 .

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

8. المنسق الإداري: و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد

التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية و كذا إعداد و استقبال المدربين و جميع احتياجات

البرنامج<sup>1</sup>.

9. تحديد الأدوات المناسبة: منها السمعية و البصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو و

الكمبيوتر و غيرها من الأدوات.

10. تحديد أساليب التقييم و نماذجه: و هذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها و خاصة

المدربين و المادة التدريبية و المدربين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان.<sup>2</sup>

11. إعداد الجدول الزمني: و ذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول.

<sup>1</sup> - احمد الباشات , اسس التدريب , مرجع سبق ذكره , ص18.

<sup>2</sup> - احمد سيد مصطفى , ادارة الموارد البشرية منظور قرن 21 , مكتبة الانجلو مصرية , القاهرة , 1989 , ص165.

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

الشكل رقم (02) : الجدول الزمني للعملية التدريبية.

اليوم و التاريخ		الفترة الصباحية من التدريب		الفترة المسائية من التدريب	
الجلسة (1) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	الجلسة (2) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	الجلسة (4) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	الجلسة (5) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة 10 دقائق مثلاً	استراحة قصيرة (10د)
موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب - تنمية المهارات					

المصدر : عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 287.

#### 4.5. تنفيذ البرامج التنفيذية:

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ و مرحلة التنفيذ.

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ: و هي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و

تشمل الترتيبات على ما يلي: الإعلان و دعوات الترشيح , إعداد الملفات , الخدمات المساندة

المصاحب , المتابعة

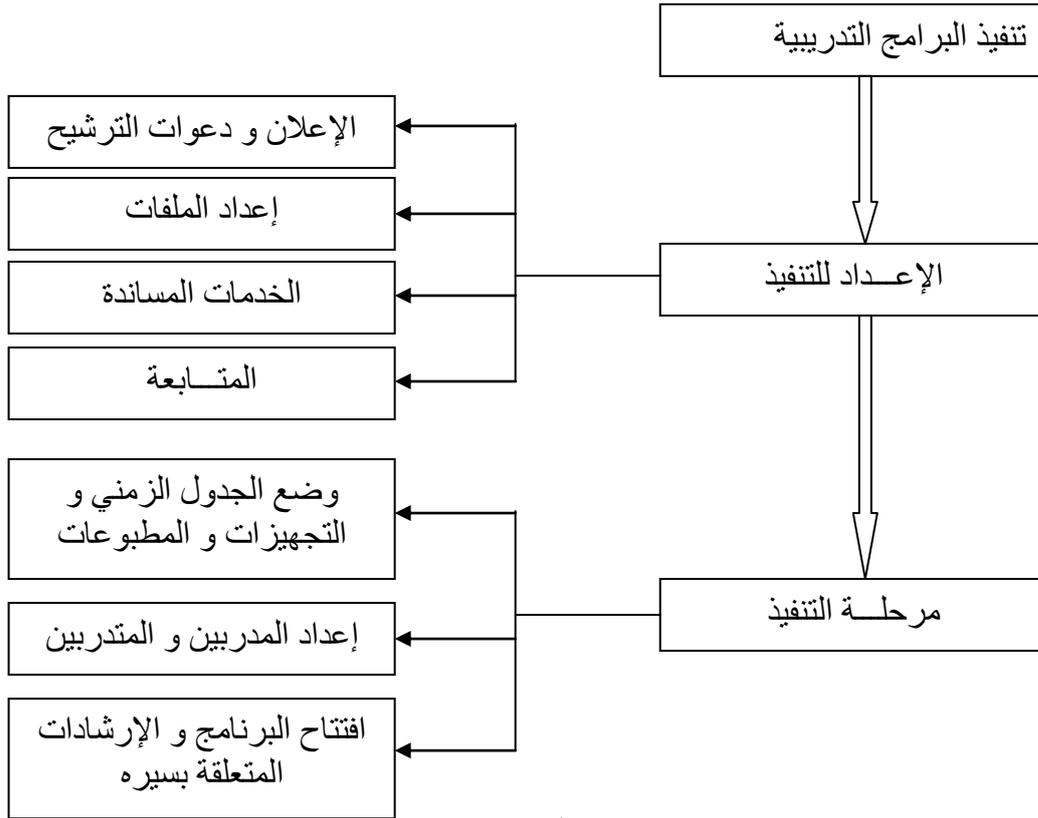
## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

ثانيا : مرحلة التنفيذ: و تتم كما يلي : وضع الجدول الزمني و التجهيزات و المطبوعات و متابعة

المدرسين و المدربين و إقتناء البرنامج و الإرشادات المتعلقة بسيره كما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (03): خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.



المصدر : من إعداد الطلبة

### 5.5 تقييم البرامج التدريبية.

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، و هي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير

التدريب ككل بالنجاح أو الفشل، و يعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة

## الفصل الثاني

### مفاهيم عامة للتدريب

البرنامج التدريبي و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>1</sup>.

### الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات و الأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين و تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.

**طرق التقييم :** من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

أ- تقييم البرامج التدريبية: تعتمد فعالية التدريب و نجاحه على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره.

ب- تقييم المدربين: يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين

على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال .

ت- تقييم المتدربين : و غالبا ما تكون أربع عمليات فرعية و هي:

- تقييم قبل بدء التدريب ، - تقييمهم أثناء التدريب ، - تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي ،

- تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

<sup>1</sup> - صلاح حوטר ، برامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

#### ملخص:

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية مواردها البشرية، و يعتبر التدريب هو المدخل الناجع لرفع و تحسين كفاءة اداء العاملين في منظمات الاعمال بما يحقق الانتاجية و الربحية الاعلى من جهة و رضا هذه الموارد من جهة اخرى.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية اذ يتولون تدريب مرؤوسيههم و معالجة مشاكلهم، و في البعض الآخر تعتمد ادارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الاستعانة بمراكز و اجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية او اجنبية، و هذا في حالة عدم توفر الامكانيات لإقامة التدريب داخل المنظمة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة.

تبدأ عملية التدريب مع بداية الاعداد لهاة التعرف على الحاجات الفعلية التدريبية المطلوب تلبيتها، و تعرف مرحلة الاعداد للتدريب على انها مرحلة تأسيس لبرنامج تدريبي يهدف إلى استقطاب و ضم الافراد الذين يحتاجون للتدريب، و تهدف مرحلة الاعداد للتدريب إلى تحديد ما ينبغي تعلمه و معرفته من قبل الافراد على ضوء متطلبات الوظائف داخل المنظمة، و السلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات. و تظهر الحاجة للتدريب بشكل جيد بعيد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم، المهام و كذا المورد البشري.

و تتنوع الطرق العلمية المستخدمة في تحليل الاحتياجات إلى التدريب، فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة و يعتمد في تحديد الحاجة إلى التدريب على مقارنة نتائج عمليتي تحليل الوظائف و تقييم أداء الأفراد، و منها ما هو مرتبط باحتياجات الموارد البشرية و الذي يعتمد على اساليب المقابلة و الاستبيان، الملاحظة المباشرة و كذا ملفات الاداء.

## الفصل الثالث : تطور الاهتمام بالموارد البشرية

تمهيد

### 1- الموارد البشرية في نظريات الفكر الاداري

#### 1- المدخل الكلاسيكي

1.1- نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور)

2.1- نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر)

3.1- نظرية التقسيم الاداري (هنري فايول)

#### 2- مدخل العلاقات الانسانية

1.2- نظرية العلاقات الانسانية: (التون مايو)

2.2- نظرية تدرج الحاجات: (ابراهيم ماسلو)

3.2- نظرية (x) ، (y) (ماك غريغور دوغلاس)

4.2- نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ)

### 3- مدخل الراسمال البشري

#### 1.3- مدخل الراسمال البشري

#### 2.3- اسهامات بيكر

### 2- تطور وظيفة الموارد البشرية

#### 1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

##### 1.1- مرحلة الادارة

##### 2.1- المرحلة التنظيمية

##### 3.1- مرحلة التطور

#### 2- مفهوم وظيفة الموارد البشرية

##### 1.2- مهام وظيفة الموارد البشرية

#### 3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية

##### 1.3- التحولات التكنولوجية

##### 2.3- التحولات الاجتماعية

##### 3.3- التحولات الاقتصادية

##### 4.3- التحولات السياسية و القانونية

خلاصة عامة

## تمهيد:

ان تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم. وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري.. حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مَثَل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 م تقريبا فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإنَّ هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء - بل من الأعضاء المؤثرين - الإدارة العليا الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة . وأصبح الافراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية ، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى - آنذاك - إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى " إدارة الموارد البشرية"

**1- الموارد البشرية في نظريات الفكر الاداري:**

يمكن الحديث عن اهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الاداري، المرحلة الاولى و التي واكبت ظهور الثورة الصناعية عرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي و الذي نظر إلى الفرد على انه مجرد آلة، و ما يجب عليه هو تنفيذ عمله بشكل محدد مسبقا، ثم جاءت المرحلة الثانية و التي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية، و التي أكدت من خلال افكارها على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي للأفراد، على اعتبار ان هذين الجانبين قد تم تجاهلهما من قبل الكلاسيك، هذا من جهة، و من جهة أخرى التأكيد على انهما (الجانب النفسي و الاجتماعي) ما يدفع الفرد إلى العمل بكفاءة.

أما المرحلة الثالثة، فهي المرحلة التي واكبت ادراك الاهمية الاستراتيجية للفرد داخل المنظمة و ضرورة التعامل معه على انه اهم مورد، و قد جاءت بمفهوم الرأسمال البشري، و التأكيد من خلاله على اهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

انطلاقا من هذه الافكار، فإننا سوف نستعرض مساهمات الفكر الاداري في حقل الموارد البشرية، و هذا من خلال ثلاث مداخل نلقي فيها الضوء على تطور الاهتمام بالعنصر البشري، و قد صنفت هذه المداخل إلى:

- المدخل الكلاسيكي.
- مدخل العلاقات الانسانية.
- مدخل الرأسمال البشري.

## 1. المدخل الكلاسيكي:

تعتبر النظريات الكلاسيكية اول ما تم تقديمه في مجال الفكر الاداري و التنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير، و لقد لعبت مجموعة من العوامل و الظروف دورا في ظهور افكار النظرية الكلاسيكية و تطورها، و يعد التخصص، تقسيم العمل، الاشراف و الرقابة، و تسلسل السلطة من اهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي.

و تعتبر من اهم اسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

1- نظرية الادارة العلمية.

2- نظرية البيروقراطية.

3- نظرية التقسيم الاداري.

### 1.1- نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور):

لقد ظهرت الادارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في اساسها الاقتصادي، و كان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل ، و لكن بالرغم من هذه التطورات الهامة و ما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير و تذبذب الانتاجية من اهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.<sup>1</sup>

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الادارة العلمية و يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه المدرسة، و هي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل.<sup>2</sup>

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم، و ظل هذا الوضع قائما إلى أن جاءت

<sup>1</sup> - علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ، ص 34

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ فريدريك تايلور ، مدخلاً علمياً و موضوعياً للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل ، حيث ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة ، حيث مكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.

و من خلال دراسات و تجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل ، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ؛ و قد لاقى حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها لكن بالرغم من ذلك فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها:

- إهمال روح الجماعة و الاعتماد على التقسيم الفردي للعمل و قصر دور الفرد على التنفيذ، و الإدارة على التفكير حيث قال "تايلور" في حديثه للعمال "أنتم هنا ليس للتفكير"<sup>1</sup>.
- تجريد العامل من كل احساس بالاستقلالية.
- اتجاه الاوامر من اعلى إلى اسفل.
- اغفال للجوانب الانسانية للفرد العامل و اعتباره كأداة انتاج.
- إجبار الافراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة، و بهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسخ المجال للإبداع.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة و التنظيم ، إس همامات في أدبيات المؤسسة ، تونس ، ص 199

## 2.1- نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر)

يعتبر ماكس فيبر 1864 - 1920 صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع ، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية.<sup>1</sup>

كما يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم ، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ، و أن الاعتبارات الموضوعية و الحياد والعقلانية غير واردة و غير موجودة في أداء العمل ، و لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني ، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة ويعتبر "ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ؛ و لهذا بنى "ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- 1- التخصص و تقسيم العمل : وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
- 2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم.
- 3- نظام القواعد: و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- 4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية: و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد ، إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط 1998 ، ص 15

6- نظام اجتياز و ترقية العاملين: و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة . و تملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، و يخضع في ذلك لرقابة و اشراف المستويات العليا، و من ناحية اخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة و اساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على ان التعيين و التوظيف يتم على اساس الخبرة و الشهادة العلمية، اذ أن توفر قدر من المعلومات و المعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على اداء وظيفة ما، و هذا ان دل على شيء فإنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الاداء الجيد، اضافة إلى المكانة التي يمنحها الفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية و خبرته.

و لكن بالرغم من مساهمتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات، ولعل ابرزها:

- عدم ترك اي مجال للمبادرة أو الابتكار، و هذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف و ما نتج عنه من اضعاف دفع للإنجاز و الابتكار.
- التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد القيام بها دون نقاش، و هنا يعتبر مورد بشري كآلة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر و الروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى ادائه، فالمناح التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية، و وضع القواعد التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- زكي محمود هشام ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

### 3.1- نظرية التقسيم الاداري (هنري فايول):

في الوقت الذي كان ينادي فيه تاييلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا ، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور - الإدارة العامة والصناعية - الذي صدر عام 1916 وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1929.

وهنري فايول فرنسي الجنسية ولد في عام 1841 من عائلة بوجوازية . وفي سن الخامسة عشر التحق بمدرسة الليسية في مدينة ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم في سانت آيتين وكان عمره سبعة عشر عاماً وكان أصغر طالب بين زملائه في ذلك الوقت. وفي التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم ثم تعين عام 1860 مهندساً بشركة كومنتري فور شامبولت وقد أخذ يرتقي في سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة 1918 وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ثم توفي في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاماً.

ويقول هنري فايول في كتابه - الإدارة العامة والصناعية - أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج ، كما أن الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى.

و قد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، و يرى انها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة، و تتمثل المبادئ التي جاء بها في: تقسيم العمل و السلطة، التأديب (الانضباط)، وحدة الأمر، وحدة الادارة (التوجيه)، اتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، و قد أكد "فايول" على مرونة مبادئه.<sup>2</sup>

و في نظرتها للعنصر البشري، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل ان الافراد يجب ان يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون اليها حسب مؤهلاتهم و قدراتهم، كما انهم يخضعون في كل وحدة ادارية او مستوى اداري إلى اشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة و التوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الاساسية و توزع عليهم وفقاً لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الافراد في العمل،

<sup>1</sup>- سعيد عيد مرسي بدر ، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1992 ، ص 222

<sup>2</sup>- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، الجزء الأول ، دار الكتب الجامعية ، القاهرة ، 1982 ، ص 132

كما انه يعد من ابرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع اتاحة فرصة الترقية اذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط و التي منها الاقدمية، الجدية و كذا الولاء للمنظمة.<sup>1</sup>

لم يهمل فايول ضرورة ان تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالتجربة العلمية و القدرات الفنية لدى العاملين، و المهارات الادارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز و التدعيم المستمر لقدرات كل من العمال و الإداريين عن طريق التدريب و التحديث و الاطلاع المستمر. فركزت نظرية التقسيم الاداري على التدريب كنشاط اساسي من اجل تنمية الموارد البشرية، اذ ان اعمال "فايول" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية و الادارية و هذا عن طريق اقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب اعطاء دروس تعليمية، و هذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد فايول ان التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل، و بالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار و المشاركة في العملية الانتاجية مرهون باكساب الموارد البشرية لمهارات و معارف من شأنها ان تؤهلهم لذلك.<sup>2</sup>

و يعتبر اعطاء هامش من المبادرة للأفراد و كذا التأكيد على العمل الجماعي من اهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، و هي بذلك قد اعطت و لو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين، و لكن بالرغم من هذا فقد تعرضت لانتقادات ابرزها:

- استفراد الادارة بإعداد البرنامج العام و تنسيق الجهود دون اشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الاخرى.
- المبادئ العامة و قواعد العمل تتسم في اغلب الاحيان بالروتين و الجمود، و اعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الاقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش , الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة , الجزائر , المؤسسة الوطنية للكتاب , 1984 , ص 74

<sup>2</sup>- صلاح الشنواني , ادارة الافراد و العلاقات الانسانية , مرجع سبق ذكره , ص 45

## 2. مدخل العلاقات الانسانية:

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، و التي اعتبرت الفرد كآلة و بأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية، ظهرت في بداية الثلاثينيات و مع استمرار الابحاث في ميدان العمل بغيت رفع الأداء، حركة العلاقات الانسانية و التي تقوم على مبدا هام و هو التركيز على الانسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية و التي أكدت على ضرورة الفهم الواضح و العميق لحقيقة السلوك الانساني.

و على العموم، فإن هذه النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي و النفسي للموارد البشرية قد ركزت على:

- لا مركزية القرارات.
- جماعة العمل.
- الحاجات الغير المشبعة للأفراد، كونها تمثل الدافع لأدائهم.

و من بين ابرز هذه النظريات:

- 1- نظرية العلاقات الانسانية (التون مايو).
  - 2- نظرية تدرج الحاجات (ابراهيم ماسلو).
  - 3- نظرية (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس).
  - 4- نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ).
- 1.2- نظرية العلاقات الانسانية: (التون مايو)**

تعد اول دراسة تعنى بالسلوك الانساني في البيئة التنظيمية، و يعتبر "التون مايو" العالم 2 الاسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الابحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الامريكية، و التي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و العلاقات الانسانية على الانتاجية لدى

العمال "فقد اوضحت الدراسات ان انتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، و الاسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، و لكن ايضا بعوامل اجتماعية و نفسية معينة"<sup>1</sup>. كما ابرزت هذه النظرية اهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، اذ ان سلوك الفرد لا ينبع من شخصه و لكن هو انعكاس لأفكار الجماعة و اتجاهاتها، و هي بهذا (النظرية) تنظر إلى المنظمة على انها بناء اجتماعي. و عليه فقد اصبح رجال الادارة يدركون حقيقة هي ان كثيرا من العاملين يقيدون انتاجهم و يحدون من نشاطهم، لا لشيء الا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) في ضوء ما تحدده من قواعد التنظيم غير الرسمي السائد.

قدمت الدراسات المتتابعة التي قام بها "مايو" دليلا قويا على اهمية العنصر البشري في محيط العمل، و احدثت على ضرورة تغيير و تطوير طرق التنظيم و التعامل مع الموارد البشرية، و جعلها تعتمد على اسس و مبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية، حيث ابرزت من خلال نتائج الابحاث المتعددة،<sup>2</sup> على انه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل اخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، اضافة إلى نمط التسيير و الذي اثر على علاقات العمل بين العمال و ارباب المصانع. و بهدف استغلال اقصى لمورد البشري فقد دعا "مايو" إلى ضرورة اتاحة فرص التدريب و التعلم للعمال و هذا بهدف اكسابهم لمهارات و قدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على انجع طرق الاتصالات و هذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم.

و بصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على البعد الاجتماعي و اهميته في الاداء الانساني، حيث ان مستوى اداء الفرد يكون مرتفعا و ايجابيا حين يكون مستوى اشباع الرغبات الانسانية و الاجتماعية للفرد مرتفعا، كما ان الحوافز المادية لا تشكل الاساس الوحيد الذي يحث الافراد على اداء العمل، اذ ان الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن ان تأخذ شكل ثناء، كما قد

<sup>1</sup> - رابوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، ادارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 2000 ، ص 357

تكون تشجيعا لفظيا او محيطا اجتماعيا جيدا، و قد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات و حاجات التقدير و الحاجة إلى الانتماء. هذا و يمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- إتاحة الفرصة امام الافراد و هذا فيما يتعلق بتكوينهم و اعدادهم، على اعتبار ان تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة.

2- يمكن ان تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الاحيان على اساس مهني.

3- تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في اطار مناخ العمل المساعد.

4- ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.

و بالرغم من اسهاماتها العديدة، غير نه ما يعاب على نظرية العلاقات الانسانية هي انها بالغت في ابراز الجانب الاجتماعي و دوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، في الوقت الذي اظهرت فيه الكثير من الدراسات و الابحاث ان العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية يمكن ان يكون لديها تأثير سلبي على اداء الافراد و المنظمة، كما انها تجاهلت الاثر القوي للحوافز المادية و اظهرت فقط الاثر الايجابي للحوافز المعنوية.

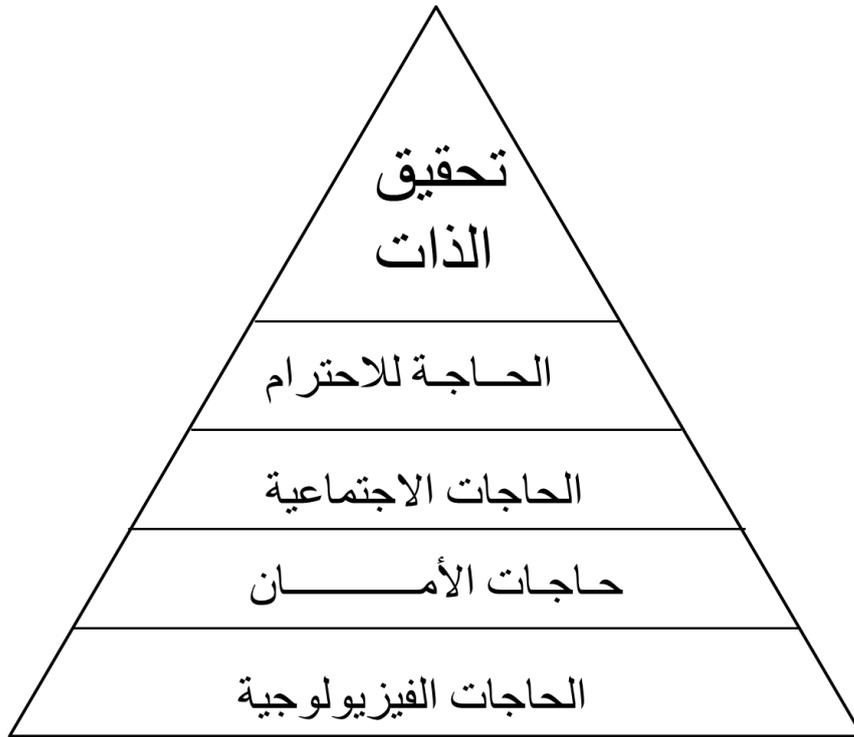
## 2.2- نظرية تدرج الحاجات: (ابراهيم ماسلو)

"يركز " ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية ، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا ، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا و يمكن إدراجها كآآتي : حيث ان الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على اشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الاخرى في المستوى الاعلى، و تقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل، مسكن، ... )، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...) و تليها الحاجات

<sup>1</sup>- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، القاهرة ، دار المعارف ، 1985 ، ص 136

الاجتماعية (الانتماء للمجموعة... ) ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير)،  
و اخيرا حاجات تحقيق الذات (الانجازات الشخصية ... ) و يمكن وضع تصور لهذه الحاجات و طريقة  
إشباعها من خلال المؤسسة كما يوضح الشكل الآتي هرم تدرج الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (1): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: فائز الزغبى و ابراهيم عبيدات، أساسيات الادارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع: 1997، ص:45

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية ، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية ، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي ، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها ، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عاطف محمد عبيد ، ادارة الافراد دراسة علمية و عملية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33

وعليه من هذا العرض لنظرية تدرج الحاجات " ماسلو " يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجهة فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع و في تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها ، و تعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد ، و قد اعتمد عليها المفكر " هرزبرج " كثيرا في أعماله و التي سنوجزها في النقطة اللاحقة و لكن على الرغم من الاسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، الا انها تعرضت لبعض من الانتقادات من بينها:

- الفرد يمكن ان يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، فقد تكون حاجاته هي الحصول على اجر كف، و عمل مستقر اضافة إلى الرغبة في اقامة علاقات اجتماعية، و عليه فان ما جاءت به النظرية بان الفرد عليه اشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الاخرى في المستوى الاعلى غير صحيح.

- تقسيم الحاجات الانسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات، مادية و معنوية.

- اشباع المورد البشري للحاجات في اسفل الهرم لا يعني بالضرورة انه سينتقل إلى اشباع الحاجات في المستوى الاعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية و لا يفكر بإشباع الحاجات الاخرى.

و لعل ابرز الانتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلو" هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد اشباعه لكل الحاجات و في كل مستويات الهرم.

### 3.2- نظرية (x) ، (y) (ماك غريغور دوغلاس):

اوضح "ماك غريغور دوغلاس" ان الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، و على هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الخير، و يعد "مك غريغور" من ابرز الباحثين المساهمين

في حركة العلاقات الانسانية، اذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الانساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، و تتمثل هذه الافتراضات في: <sup>1</sup>

- الفروض المتعلقة بنظرية (X).
- الفروض المتعلقة بنظرية (Y).

نظرية (X) و تقوم على جملة من الفروض من اهمها:

- الانسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل الا قليلا.
  - الانسان ليس طموح و يكره المسؤولية.
  - يفضل الانسان ان يقاد بدل ان يقود.
  - الانسان كائن منغلق داخليا، أي انه لا تهمه اهداف المنظمة، و كل م يهمله هو ذاته فقط.
- و عليه فإن ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب و تطبيق الرقابة اللصيقة على الافراد و توجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية و فعالية، و قد كان هذا سائدا و مسيطرا لحد كبير في الكثير من المنظمات، و لكن من اجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X)، اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية اكثر حداثة و ايجابية تجاه الافراد و التي اكد على ضرورة تبني مفاهيمها و فروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، و تمثلت هذه النظرية في:

نظرية (Y) و تقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الانسان كائن فعال، قادر على العمل و راغب فيه.
- الانسان قادر على تحمل المسؤولية و له استعداد لتحقيق اهداف المنظمة.
- الانسان اكثر التزاما بالأهداف التنظيمية اذا ما تم مكافئته على ذلك.
- يمتلك الانسان القدرة على الابتكار و الابداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1997 ، ص 105

<sup>2</sup>- صلاح عودة سعيد ، إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

و يرى "ماك غريغور دوغلاس" ان اتباع النظرية (Y) في مجال ادارة المنظمات و الموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة انتاجيتها و الرفع من مستوى اداء افرادها.

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) الاهمية إلى تدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما انهم قادرين على تحمل المسؤوليات و لديهم كل الاستعداد لتحقيق اهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار و الابداع، ولكن كل هه القدرات غير مستغلة و هم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في اطارها من استغلالها، لذا فان قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه امداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، و بأساليب و طرق الأداء الضرورية و التي تضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما ان برامج تدريب خاصة تكسب الفرد مهارات فنية و ادارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، و تفتح له آفاقا للابتكار و الابداع.

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب و دوره في دفع الموارد البشرية و تحفيزهم على اداء الاعمال بكفاءة أكبر، و هذا ما يتيح لهم اشباع حاجاتهم المختلفة، الامر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية على مستوى المنظمة.

و لكن بالرغم من اسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، الا ان الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو انها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الافراد من الصنف X و كذا مع الافراد من الصنف Y غير انها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الافراد لا ينتمي لا إلى الصنف X أو الصنف Y.

#### 4.2 - نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ)

وضع هذه النظرية الباحث "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959، و قد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، و الفكرة التي جاءت بها النظرية هي: "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة

عن تلك التي تؤدي إلى ازالة حالة عدم الرضا<sup>1</sup>. و قد صنفت نتائج الدراسة التي اجراها "هرزبرغ" على 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية و مجموعة العوامل الدافعة.<sup>2</sup>

العوامل الصحية و المتمثلة في الاشراف، العلاقة مع الزملاء، الاجر، تأمين الوظيفة... إلخ، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، و عليه فتحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية و بالتالي عوامل الانتاج الاخرى، فان المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

اما فيما يتعلق بالعوامل دفعة و المتمثلة في الاعتراف، الانجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... إلخ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، و عليه فإن سعي المنظمة إلى اشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الافراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل.

ان اساس نظرية العوامل المزدوجة لهرزبرغ، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، و يعد التدريب كأحد العناصر الفعالة و التي يمكن ان تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه اجرا اكبر، كما انه يؤمن له وظيفته و ينقص من حدة الرقابة و الاشراف المباشر على ادائه، و تعمل المنظمة بعد اشباع العوامل الصحية، و رغبة منها إلى الاستغلال الاقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل على التركيز على اشباع العوامل الدافعة، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز... إلخ كلها عوامل و حاجات لا يمكن للفرد الحالي اشباعها الا اذا تمتع بقدرات عملية، علمية و كذا بمعارف عامة و التي يمكن لنشاط التدريب الهادف ان يوفرها.

<sup>1</sup>-LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation : Théories et Application ; Paris, Edition D'organisation ; 2000 , P : 81

<sup>2</sup>- قباري محمد إسماعيل , علم الاجتماع الإداري , دار المعارف الإسكندرية , مصر , 1981 , ص 125

و قد لاقت نظرية العوامل المزدوجة لفرديريك هرزبرغ انتقادات كسابقاتها، و اهمها:

- العينة محل الدراسة و التي تمثلت في مهندسين و محاسبين ليست معبرة، و هي لا تعكس آراء الفئات العمالية الاخرى، و في قطاعات مختلفة.
- حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.
- العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن ان تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، و عليه فان تصنيف العوامل غير ثابت.
- كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري ان يشعر بحالة الرضا في عمله، و جعل هذا السؤال مفتوحا، و هذا بدلا من طرح سؤالين.

### 3. مدخل الراسمال البشري:

ازداد ادراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهها، فلم يعد هناك ادنى شك في ان المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية افرادها، لكي تزيد من قدراتها التنافسية، فأصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، و قد رأى "شولتز": "ان هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات اسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي، و من هنا يرى ان نمو راس المال البشري يمكن ان يكون اهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي".<sup>1</sup>

و يرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينيات، و بتحديد اكبر كما اشار اليه "Endry et Petitgrew"، إلى جانب "Peter Drucker" و ذلك عام 1954.<sup>2</sup>

و عرفت بداية الستينيات ظهور نظرية الراسمال البشري بعد اعمال "شولتز" (1961) و ك "بيكر" (1962)، و اللذان انطلقا من فكرة ان الراسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل، و بالتالي

<sup>1</sup>- جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال - دخل وظيفي ، دار النهضة العمومية ، بيروت ، 1986 ، ص 36

<sup>2</sup>- DIMITRIWEISS et All , *La Fonction de Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise*, Paris , Editions D'organisation ; 1992 P : 30

فتفسير تضاعف الايرادات على مستوى المنظمات مردوده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية و مهارات.

و يعرف الرأسمال البشري بانه: "مجموعة من الاستعدادات، المعارف و المهارات التي يمتلكها الافراد و التي لها تأثير على اداء المنظمة"، اذا فمؤهلات الفرد خبراته و معارفه المتراكمة هي القادرة على اعطاء الاضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة اعمال اهم ما يميزها عدم الاستقرار، و حدة المنافسة، و بالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الامثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد، و يتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم و التدريب باعتبارهما الرأسمال الذي اذا احسن استغلاله فانه سيضاعف الايراد.

و في ظل البيئة الخارجية المتغيرة، و ما يميزها من تجديد تكنولوجي، اعادة هيكلة اقتصادية، و منافسة حادة، تبرز اهمية الاستثمار في الموارد البشرية، فحجم التحديات و السعي إلى البقاء و النمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات و المهارات الفردية بشكل مستمر، و قد تجلّى ذلك من خلال كبر حجم النفقات.

و قد اثبتت تقارير كبرى المنظمات و خاصة تلك التي تنشط في مجال التكنولوجيا المتطورة، من ان تحقيقها لإيرادات قياسية مردها الاول المورد البشري الذي استغلت طاقته بشكل جيد.<sup>1</sup>

و لعل هم الكتابات و الابحاث في مجال الاستثمار البشري هي تلك التي قدمها "شولتز" في نظرية راس المال البشري و التي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1973، كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الاثر في عدد من الباحثين، فكانت دراسات "بيكر" في مجال الاستثمار في التدريب من اهم الاسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية و التي حصل من خلالها على جائزة نوبل عام 1992.

و فيما يلي نحاول القاء الضوء على اهم محاور نظرية "شولتز" و كذا اسهامات "بيكر" على اعتبارهما ابرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري.

<sup>1</sup>-OCDE , Compétence et Qualification, N° 193 , Avril – Mai 1995 , P : 12

### 1.3 نظرية راس المال البشري: (شولتز):

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعلي للزيادة في الدخل، و هذا بعد ان لاحظ اهمال الباحثين للثروة البشرية و اهتمامهم بالمكونات المادية لراس المال على انها السبب الرئيسي في خلق القيمة، اذ انه حول لانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لراس المال إلى غير المادية و هي الراس المال البشري، و قد سجل شولتز ان اكبر خطأ او قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع راس المال في التحليل الاقتصادي هي الغاء الراس المال البشري، و الذي يعتبر المصدر الاساسي للثروة من خلال ما يحتزنه من طاقات جسمية و ذهنية، "حيث اثار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من اشكال راس المال الذي يمكن الاستثمار فيه".<sup>1</sup>

و نظرية راس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، حيث اطلق على التعليم اسم راس المال البشري طالما ان مجموعة المعارف المتراكمة و التي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، و تعد محددات اساسيا لما تحققه المنظمة من ارباح. و يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، حيث يساهم في زيادة القدرات الابداعية إلى جانب تحسين الانتاجية و زيادة الايرادات، و كذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. و قد بنى شولتز مفهومه لراس المال البشري على الفروض الآتية:

1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع اساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لراس المال البشري.

2- يمكن تفسير الاختلافات في الايرادات وفقا للاختلافات في مقدار راس المال البشري المستثمر في الفرد.

و خلص إلى ان لعملية التعليم نوعين من الاثار، فإلى جانب انها تحسن من طاقات و قدرات الافراد اللازمة لأداء اعمالهم و ادارة شؤونهم، و بالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك اثر ثقافي من شأنه ان ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا و مسؤولا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال - دخل وظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

### 2.3- اسهامات بيكر:

ركز بيكر من خلال اجثائه في الراس المال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الإهتمام بدراسة الاشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و رعاية صحية، اذ يعتبر التدريب من اكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير راس المال البشري على الايرادات، و قد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار و اعتبره المرجع الاساسي في تحديد المقدار الواجب انفاقه على الراس المال البشري.

و في محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام و التدريب المتخصص، و تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما انه يمكن ان ينقلها إلى منظمة اخرى، و عليه فان الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب،<sup>1</sup>

و بالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام، اما التدريب المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف " و يرجع هذا إلى ان التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في اي منظمة اخرى"، و من المحتمل ان تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة و التأهيل الجيد للأفراد، و بالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فان ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة و عليه فانه يتحتم على هذه الاخيرة دفع اجور اعلى و توفير ظروف عمل احسن حفاظا على افرادها.

### 2- تطور وظيفة الموارد البشرية

ظهر الاحتياج إلى ممارسات مستقلة بالموارد البشرية و ذلك عندما بدأت علاقات العمل بين اصحاب الاعمال و العاملين في التعقد، هذا اضافة إلى ادراك المسؤولين لأهمية الموارد البشرية داخل المنظمة على

<sup>1</sup> - جميل احمد توفيق , ادارة الاعمال - دخل وظيفي , مرجع سبق ذكره , ص 42

اعتبارهم اهم عامل يمكن الاعتماد عليه في بلوغ الاهداف الخاصة اذا تم تطوير قدراتهم و معارفهم، و قد تمخض عن هذا الاهتمام ظهور وظيفة متخصصة تعنى بمشاكل العاملين، و قد عرفت هذه الوظيفة كباقي الوظائف في المنظمة الكثير من التحولات، و التي صاحبت التطورات التي عرفتھا البيئة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها.

### 1. التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

ان ظهور الحجة إلى وجود ادارة متخصصة في شؤون الافراد و حل مشاكلهم جاء كضرورة لعدة تطورات اقتصادية، اجتماعية، و سياسية، فقبل الثورة الصناعية انتشر نظام نتج الاسري، اين قام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، و تدريبهم على افضل الاساليب و الطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الاجور، و اعطاء بعض المزايا الوظيفية و التي اقتصر على السكن و الوجبات الغذائية. و لعل اولى الممارسات في الموارد البشرية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية، و اتسمت هذه الممارسات بإحلال الآلة محل الانسان و كان نتيجة لذلك انتشار البطالة بين صفوف العاملين، إلى جانب سوء ظروف العمل، و الاساءة إلى العاملين من خلال تكليفهم بمهام تفوق طاقتهم و كذا روتينية العمل. و قد اسفرت هذه الفترة على:<sup>1</sup>

- عدم وجود متخصصين لممارسة وظيفة الافراد، حيث كانت تمارس من طرف المدراء التنفيذيين.
- اقتصار وظيفة الافراد على أنشطة محدودة للغاية، و خاصة في مجالات التوظيف و تدريب.
- سوء الاداء البالغ في ممارسة وظيفة الافراد من حيث التوظيف و التدريب الذي لا يتم على اي اسس او قواعد معروفة او مذكورة.
- عدم وجود تقسيم اداري لوظيفة الافراد داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

<sup>1</sup> -حنفي محمود سليمان , إدارة الأفراد , دار الجامعات المصرية , القاهرة , بدون تاريخ , ص 53

من ناحية اخرى فان ظهور حركة الادارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث تم التركيز على اهمية استخدام طرق علمية بهدف معرفة العاملين اصحاب القدرات و المهارات، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على افضل طرق الاداء ليتم بعد<sup>1</sup> ذلك تدريب الافراد على الاداء الصحيح لمختلف المهام، هذا إلى جانب استخدام اساليب الحوافز للحث على العمل بكفاءة، و قد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق لسياسات جديدة تجاه الافراد، تجسدت فيما بعد في شكل ادارة متخصصة للعاملين، و خلال الفترة من 1911-1930 تبلورت ممارسات ادارة الموارد البشرية، فيما كان يعرف "بقسم الافراد Département du personnel" و الذي يتمثل دوره الرئيسي في تجميع سجلات العاملين و الاحتفاظ بها، و قد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الاداء الوظيفي، اضافة إلى ذلك فقد قام قسم الافراد بإدارة جداول الاجور، التدريب، مقابلات التوظيف، و تسريح العاملين ذوي الاداء المنخفض.<sup>2</sup>

و قد شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الانسانية بعد تجارب "التون مايو" و التي اقتصت نتائجها الكثيرين بأهمية رضاء العمال عن عملهم و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، ثم تلتها النظريات السلوكية و التي تحاول اخذ جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و اثرها على سلوكه، و الكشف عن دوافع السلوك للأفراد داخل المنظمة، و بهذا نمت و تطورت وظيفة الافراد و اتسع نطاق نشاطاتها، اذ اصبحت مسؤولة ليست فقط على حفظ ملفات العمال و ضبط حضورهم و انصرافهم، بل شملت تحسين ظروف و بيئة عملهم، تدريبهم، تحفيزهم و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الانسانية و علاقات العمل.

<sup>1</sup> - حنفي محمود سليمان ، ادارة الافراد ، مرجع نفسه ، ص 58

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 27

و قد اخذت هذه الوظيفة عدة تسميات لعل ابرزها وظيفة الافراد، ووظيفة الموارد البشرية، "فمصطلح وظيفة الافراد جاء استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية، و هو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الادارة يخص الفرد، لديه دور اساسي في حياة المنظمات، و بالتالي اصبح تسيير الافراد و المشاكل المتعلقة بهم جزءا من وظيفة المنظمات و هذا إلى جانب الوظيفة التجارية و المالية و الفنية". و مع بداية الثمانينيات حلت تسمية وظيفة الموارد البشرية محل وظيفة الافراد، و تم استخدامها على نطاق واسع حيث اطلق مصطلح الموارد البشرية على الافراد العاملين و ذلك بالنظر إلى الطاقات الهائلة التي يمتلكونها و التي يجب استغلالها لتحقيق المنفعة العامة و ذلك من خلال نشاط التدريب. و تجدر الاشارة إلى ان التطور الذي شمل الوظيفة امتد إلى التسميات التي تطلق على الافراد الذين يشرفون عليها، اذ عرف هؤلاء مجموعة من التسميات لعل أكثرها استخداما: رئيس الافراد، رئيس مصلحة المستخدمين، مدير الافراد، مدير الموارد البشرية ... إلخ. و على العموم فان تطور وظيفة الموارد البشرية مر بثلاث مراحل رئيسية:<sup>1</sup>

**1.1- مرحلة الادارة:** و تختص بمسك الكشوف الادارية، السجلات اليومية للعاملين، اضافة إلى ادارة الاجور و طلبات التوظيف.

**2.1- المرحلة التنظيمية:** توسع نطاق نشاطاتها، و اصبحت وظيفة الافراد تولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الانسانية للعاملين، كسياسات التوظيف، و التدريب... إلخ.

**3.1- مرحلة التطور:** و هي مرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه المنظمة في الراهن، و بالتالي اصبحت وظيفة الموارد البشرية لديها اهداف اقتصادية و اجتماعية، تسعى إلى تحقيق التوافق فيما بينها، و هذا من اجل المساهمة في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة و الذي يكون بالاستغلال العقلاني للعنصر البشري.

<sup>1</sup> - قباري محمد اسماعيل , علم الاجتماع الاداري , مرجع سبق ذكره , ص 130

**2- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:**

من بين التعاريف التي اعطيت لوظيفة الموارد البشرية تلك التي تشير إلى انها "وظيفة من الوظائف الادارية، تعنى بشؤون الافراد اي الاستخدام الامثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق الاهداف، و تهتم اساسا بتنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل اقصى جهد ممكن و حتى يتوفر لهم في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق اهدافهم الشخصية بجانب اهداف المنظمة".<sup>1</sup>

كما يرى البعض الآخر بأنها: "وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا و مشكلات العنصر البشري، و بما يمكنهم من تحقيق الاهداف المحددة لوحدهم".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم و رفع روحهم المعنوية، و تقييم نتائج اعمالهم بما يحقق الاهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، و بناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة اعمالا متعددة مثل تخطيط القوى العاملة، و التدريب والتعيين، تحليل و وصف الوظائف و وضع انظمة للأجور و المرتبات و الحوافز، توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضى عن العمل".<sup>3</sup>

و لعل هذا التعريف يعتبر الاشمل، و هذا لأنه يأخذ بجميع نشاطات هذه الوظيفة من تحليل و وصف للمهام، اختيار و تدريب ... إلخ، مع البحث عن تحقيق الاستقرار و الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

**1.2- مهام وظيفة الموارد البشرية: و تتمثل أنشطة وظيفة الموارد البشرية في:**

- **توصيف الوظائف:** و يقصد بها اعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، إلى جانب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

- **تخطيط العمالة:** و هي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين

<sup>1</sup> - محمد ماهر عيش ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص 27

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

<sup>3</sup> - حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، العربية للموسوعات ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص 46

- الاختيار و التعيين: و هي البحث عن انسب الافراد لشغل المناصب الشاغرة.
- تصميم نظام الاجور و الحوافز: ايجاد نظام للأجور يشعر العامل بالعدالة في توزيعها
- تقييم اداء العاملين: و الذي يكون على اساس نظام للتقييم موجود على مستوى المنظمة.
- تدريب العاملين: هو النشاط الذي يكتسب من خلاله الافراد العاملين مجموعة من المهارات و المعارف، يساهمون بها في تحقيق اهداف منظماتهم.
- تحسين الظروف المهنية: يعمل المسؤولون على ادارة الموارد البشرية بمعية لجنة السلامة المهنية في المنظمة على الالتزام و تطبيق مجموعة من الاجراءات تهدف في مجملها إلى توفير الامن و الراحة للأفراد
- علاقات العمل: يعتبر مسؤولو الافراد الممثل لرسمي للمنظمة مع النقابة و مفتشيات العمل، اذ يقومون بدور المفاوضات فيما يخص حقوق العاملين، و " يقدمون إلى ارباب العمل كل احتجاج فردي او جماعي، يخص عاملين، تطبيقا لقانون العمل و كذا الاتفاقيات المطبقة في المنظمة"، كما تلعب ادارة الافراد دورا في تنشيط و عمل الهيئات المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>
- المعلومات و الاتصالات: و يعتمد في انسياب المعلومات داخل المنظمة على مجموعة من الوسائل السمعية و البصرية و المنشورات و التي تضمن انتقال المعلومات إلى مجموع الافراد، و خاصة المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

### 3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية:

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات و التحديات على مستوى المنظمة ككل و على ادارة الموارد البشرية بشكل خاص، اذ تعمل هذه الاخيرة جاهدة من اجل تحقيق اهداف

<sup>1</sup>-P. BARANGER et All ,Gestion : Les Fonctions De L'entreprise , Paris :Ed.Vuibert , 1998 , P : 476

العاملين من جهة و اهداف المنظمة من جهة اخرى، و يركز اهتمامها في ذلك على نشاط التدريب و الذي يعتبر واحد من انجع الحلول في مواجهة مختلف التحولات، و التي من أبرزها:<sup>1</sup>

### 1.3- التحولات التكنولوجية:

تنمية المهارات و تطوير الاداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بان تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية، كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص عمل الموارد البشرية، و الاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما ان زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف و هو ما يتطلب من ادارة الافراد اعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات.

### 2.3- التحولات الاجتماعية:

ان أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة، مادية و معنوية، و التي تختلف باختلاف طموحات و ميولات الافراد، و عليه فانه يتعين على مسؤولي ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على اشباع مختلف هذه الحاجات و هذا بهدف التوفيق بين الافراد و الادارة، و يعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ اليها ادارة الموارد البشرية و هذا لتمكين الفرد من زيادة قدراته و معارفه ما يمكنه من اشباع حاجات مادية و معنوية.

دخول المرأة سوق العمل من شأنه ان يلقي عبا اضافيا على ادارة الموارد البشرية، و بالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، و خاصة في الاعمال ذات الطبيعة الفنية و التي تتطلب جهدا جسمانيا، و بالنظر كذلك إلى الاجازات و الخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الانجاب، يجب على ادارة الموارد البشرية اعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

<sup>2</sup>-صلاح الشنواني ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

### 3.3- التحولات الاقتصادية:

إن من ابرز العقبات :

الانفتاح الاقتصادي و المنافسة و فسخ المجال امام القطاع الخاص، تجد اغلب المنظمات و خاصة العمومية منها نفسها امام منافسة من نوع آخر، اذ اصبح اكبر تحدي يعترضها هو ان تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة، ومن المؤكد ان تبني سياسة تدريبية سليمة وهو ما سيمكن الافراد من اكتساب المرونة اللازمة و تحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية و الاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة.

-العروض المغرية للمؤسسات المنافسة لإستقطاب ذوي المهارات

-التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الافراد في المنظمة<sup>1</sup>.

### 4.3- التحولات السياسية و القانونية:

ان النظام السياسي و ما يفرضه من قيود و التزامات يمثل عاملا مؤثرا على ادارة المنظمة، و بالتالي فليديه انعكاسات على ممارسات ادارة الموارد البشرية، و مثال ذلك ان اختيار و تعيين القادة الاداريين يخضع لاعتبارات اخرى خلاف الكفاءة و القدرات و انما يتم على اساس الولاء السياسي. هذا و تعتبر التغيرات السياسية و عدم الاستقرار السياسي من اهم المؤثرات على تسيير المنظمة و اداراتها المختلفة.<sup>2</sup>

و من ناحية اخرى تؤثر العوامل القانونية هي الاخرى على ادارات الموارد البشرية بالمنظمات، اذ اصبحت اللوائح و التشريعات الخاصة بالعمال تشكل الاطار الذي يجب ان يعمل من خلاله مسؤولو الافراد، و اكدت التجارب بان كثرة التعديلات و التغيرات في القوانين و التشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب و مشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية قدرا من المهارة و الحنكة

<sup>1</sup> - حنفي محمود سليمان , ادارة الافراد , مرجع سبق ذكره , ص 60

<sup>2</sup> - حمدي مصطفى المعاز , وظائف الادارة , مرجع سبق ذكره , ص 68

للتعامل معها، و هذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات و معارف المسؤولين على الافراد في كل مرة يطرأ تغيير او تعديل في التشريعات.

من خلال استعراض اهم التحديات التي تواجه وظيفة الافراد يتضح لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية، و عليه فانه يتعين على المنظمات ان تسعى جاهدة من اجل توفير المزيد من المتخصصين ذوي القدرات و المهارات و كذا الخبرات، و قد اصبح لزاما في خضم هذه التطورات المتلاحقة ان يحصل مسؤولو ادارة الموارد البشرية على المزيد من المعرفة الفنية و العلمية، و ضرورة تنمية و تطوير قدراتهم الادارية من اجل تأدية عملهم بكفاءة أكثر. هذا و يعتبر نشاط التدريب اداة فعالة في يد مسؤولي الموارد البشرية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها المنظمة.

ملخص:

اصبح المورد البشري يشكل احد اهم عناصر الانتاج في المنظمة، و قد تأكدت اهميته في ادبيات الفكر الاداري، فبعدها كان ينظر اليه عند الكلاسيك على انه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه و ان ما يوجه سلوكه هو العائد المادي، تحولت هذه النظرة إلى الفرد، و اصبح الجانب النفسي و الاجتماعي له يشغل بال المسؤولين.

أكدت مدرسة العلاقات الانسانية ثم بعدها النظريات السلوكية، ان الفرد لا يسعى إلى تحقيق الاشباع المادي فحسب، بل له مجموعة من الحاجات الاخرى يسعى إلى اشباعها و هي الحاجات النفسية و الاجتماعية، و لقد ابرز الباحثون في هذا المجال ان الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي اساس دوافعه، و على المنظمة ان تعمل على تحقيق الاستغلال الامثل لمواردها البشرية من خلال البحث و باستمرار على الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين كونها الموجه الاساسي لسلوكياتهم.

و ازدادت اهمية العنصر البشري حيث اصبح ينظر اليه على انه رأسمال حقيقي يجب ان توجه الاستثمارات نحوه، و قد عرفت بداية الستينيات ظهور نظرية الرأسمال البشري و التي ابرزت ان مؤهلات الفرد، استعداداته، و خبراته المتراكمة هي القادرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط تحولات و تحديات تواجه المنظمات، و عليه فقد اضحى لزاما عليها (المنظمات) تخصيص ما يلزم من الامكانيات المالية و هذا في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية.

أدى تطور الاهتمام بالموارد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعنى بتسيير شؤونه و حل مشاكله، و هذا من خلال مجموعة من النشاطات و الممارسات، و قد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، اذ اصبحت لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاساسية في المنظمة، فبالإضافة إلى المهام التي اسندت لها و المتمثلة في توصيف الوظائف، الاستقطاب، التعيين، التدريب ... إلخ، اصبحت ادارة الافراد تتولى دور الادارة المساعدة للإدارات الاخرى، و هذا بالإضافة إلى دورها الاستشاري لدى الادارة العليا. و في ظل اتساع و تغير البيئة الخارجية اصبحت أنشطة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية و التي لها انعكاس

واضح على ممارسات وظيفة الموارد البشرية. و تتعدد المؤثرات البيئية، فمنها التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و كذا القانونية، و مهما كان نوع و حجم المؤثر، يبقى على مسؤولي الافراد في المنظمة تقدير الآثار التي تترتب على كل عامل و هذا من اجل اختيار السياسة الواجب تبنيها.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2 المنهج المستخدم في الدراسة

3 خصائص العينة

4\_ عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1.4\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2.4\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

5\_ النتائج العامة للدراسة

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

**تمهيد:** يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة , بحيث لا يمكن لأي باحث التخلي عنه

فعملية التفكير في تأسيس العمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم اهداف البحث , و يمكن إرجاع هاته الأهمية إلى المنهج الذي تم الإعتماد عليه و العينة التي تنصب عليها الدراسة و نوع الأدوات التي من خلالها جمع المعلومات من الميدان, بحيث يحتوي هذا الفصل على معالجة تقنيات البحث و إجراءاته المنهجية من خلال عرض طبيعة المنهج المطبق في البحث , بالإضافة إلى مجالات الدراسة.

### 1-1 مجالات الدراسة:

1-1 المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية و توزعت عبر المراحل:

**المرحلة الأولى:** حيث قمنا في البداية بإجراء زيارة إستطلاعية للإستكشاف الميداني و بعد التأكد من موافقة المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية , أجرينا مجموعة من المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين في وحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة من أجل الإحاطة بكل ما يخص موضوع الدراسة , حيث تعرفنا على جل ما يتعلق بأفراد وحدة الحماية المدنية , و إستغرقت هاته المرحلة من ديسمبر 2013 حتى فيفري 2014.

**المرحلة الثانية:** و إستغرقت من 05 ماي إلى 15 من نفس الشهر قمنا فيها بتطبيق الإستثمار التجريبية على 47 فرد لوحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة , و من خلال المعلومات و البيانات المستقاة من الميدان و بعد عرضها على الأستاذ المشرف و تصحيحها قمنا بتعديل الإستثمار لتصبح في شكلها النهائي.

**المرحلة الثالثة:** تطبيق الإستثمار في صيغتها النهائية من 15 ماي إلى 20 ماي 2014 على

المبحوثين لوحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة.

لتخصص الفترة الزمنية المتبقية لتفريغ الإستثمارات و بناء الجداول البسيطة و المركبة تم القيام بتعديل البيانات و إستخلاص النتائج العامة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

1-2 **المجال الجغرافي:** إن التعرف على مجتمع البحث و تحديد عناصره من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث العلمي , فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث و ينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية , كما يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية, فمجتمع بحثنا إنتقيناه من بلدية زلفانة التي كانت كمكان للبحث حيث تعتبر البلدية من بلديات ولاية غارداية و التي تبعد عن مقر الولاية بـ 65 كلم , تحدها شمالا بلدية القرارة و من الجنوب الغربي مدينة متليلي الشعابنة و من الجنوب الشرقي ولاية ورقلة, و من الغرب بلدية بنورة و تشمل على بعض الأحياء الكبرى مثل : زلفانة وسط, حي القويقلة, حي الواد, حي حاسي نور, و تعتبر منطقة سياحية لإحتوائها على حمامات معدنية ذات الإغراض العلاجية فهي تستقب سنويا 300000 سائح, و هذا ما قد يؤثر في خصوصية التعامل مع مكان المنطقة لتفاعلهم المستمر مع الضيوف النازلين عندهم كما تشمل مدينة زلفانة على عدة أحياء و هياكل عمومية و خواص.

1-3 **المجال البشري:** و يتمثل في مؤسسة وحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة , و يبلغ عدد أفرادها 47 فرد و هي تمثل مجتمع البحث , و تتكون المستويات الوظيفية للعمال في المؤسسة من ثلاثة مستويات مقسمة بين :إطار إداري , و أعوان تحكم و أعوان تنفيذيين, لأنه أجري له مسح إجتماعي شامل فقد أرجعت 39 إستمارة و هذا بعد إلغاء الأعوان المتعاقدين و عمال و عاملات التنظيف فكانت العينة بالتقريب 83% من حجم مجتمع البحث.

2) **المنهج المستخدم في الدراسة:** طالما أن المنهج " هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بالقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ,أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل إكتشاف الحقيقة أو في التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي يجهلها أو من أجل البرهنة عليها" , فطبيعة البحث و البيانات المراد الحصول عليها في هذه الدراسة و منهجية البحث المعمول بها و الفترة الزمنية للدراسة كل هذه العوامل دفعت إلى إتباع المنهج الوصفي.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

و يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية معينة, و قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأن هذا البحث ينطلق من دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية , و كذا البحث عن واقع التدريب و الممارسة المهنية داخل وحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة

**3 خصائص العينة:** لتوضيح خصائص العينة إعتدنا على الجداول الخاصة ب: السن

والجنس, المستوى التعليمي, الأقدمية

**3-1 مجتمع البحث و العينة: وحدة الفرعية للحماية المدنية بزلفانة ولاية غارداية**

في سنة 2001 أصبحت وحدة الحماية المدنية تقوم بالتغطية الأمنية و الصحية على مستوى إقليم البلدية كما يبلغ قطاع تدخلها حوالي 45 كلم في إتجاه مفترق الطرق غارداية-المنيعة-ورقلة بما 35 كلم بالطريق الوطني رقم 49 إتجاه حدود ولاية ورقلة و الطريق الولائي الرابط ما بين مدينة القرارة و زلفانة بحوالي 35 كلم (واد النسا), و 25 كلم إتجاه الغرب منطقة واد متليلي (الصحراء). و تتكون الوحدة الثانوية للحماية المدنية على تعداد إجمالي ب 47 فرد موزعين على مختلف المهام التي يتأسسها قائد الوحدة برتبة نقيب.

-نظام العمل: يعملون بنظام 24 ساعة مقابل 48 ساعة راحة

-وسائل العمل و المعدات: 02 سيارة إسعاف حديثة بكامل معدات الإسعافات الأولية + 02

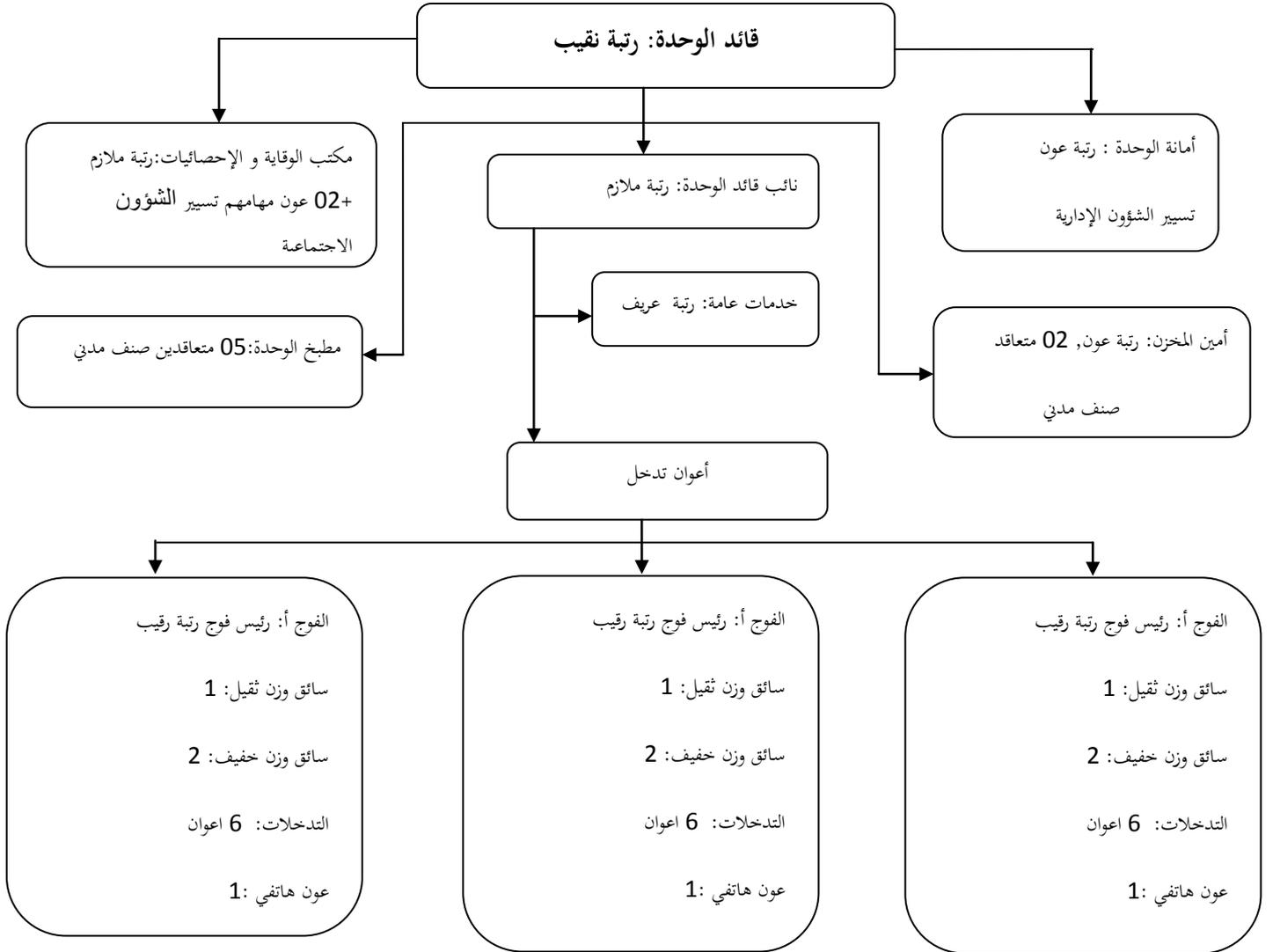
شاحنتين إطفاء + 04 أجهزة إعلام آلي متطورة موصولة بالأجهزة السلكية و اللاسلكية كاملة المعدات

و شبكة إتصالات متطورة تربطهم بالمديرية العامة و مصالح متفرقة... إلخ

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### 4-الهيكل التنظيمي للوحدة الفرعية للحماية لبلدية زلفانة



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### 1- عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة :

##### 1-1 المحور الأول : عرض و تفسير البيانات الشخصية:

##### الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	89.74%
أنثى	04	10.25%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن فئة الذكور هي الأكبر في الوحدة و قدرت نسبتهم ب 89.74% , أما فئة الإناث قدرت نسبتهم ب:10.25%

و كتحليل نقول أن إتصاف المؤسسة بالطابع الذكوري راجع إلى صعوبة طابع العمل بها بالنسبة للإناث والمتمث في التدخل السريع لإنقاذ الأرواحو نقل الجثث و حماية الممتلكات , و على ضوء التقاليد الإجتماعية و الإلتزامات الأسرية نجد أن فئة الإناث تتجنب هاته الأعمال و تفضل الأعمال الإدارية السهلة و الآمنة .

##### الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب السن:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
23 إلى 33 سنة	18	46.15%
33 إلى 45 سنة	10	26%
45 إلى 55 سنة	08	21%
55 سنة فما فوق	03	07.69%
المجموع	39	100%

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية 23 إلى 33 سنة و قدرت بنسبة 46.15% أما نسبة 26% تركزت في فئة السن من 33 إلى 45 سنة, أما نسبة 21% تركزت في

فئة السن من 45 إلى 55 سنة و الفئة الأخيرة 55 سنة فمافوق قدرت بنسبة 07.69%

و كتحليل نقول أن نسبة الشباب هي الأكبر في المؤسسة و هذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسة إذ تحتاج إلى أشخاص ذوي قوة جسمية للقيام بالمهام المنوطة إليهم.

**الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لأفراد المؤسسة:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	30	76.92%
الجامعي	09	23.07%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن المؤسسة تضم مستويات دراسية المطلوبة في سوق العمل , حيث نجد أن أعلى نسبة بين الثانويين ب 76.92% يليها المستوى الجامعي ب 23.07%

و كتحليل نقول بأن سبب أن أغلبية أعوان الحماية المدنية من ذوي مستوى التعليم الثانوي كون مسابقات الإلتحاق ب منصب أعوان الحماية المدنية يتطلب المستوى الثالثة ثانوي فما فوق , أما نسبة

23.07% و التي تمثل نسبة الجامعيين كون بعض الأعوان من أتموا دراساتهم الجامعية أثناء حياتهم

المهنية و مناصب الإطارات فيه كالنقيب و ملازم أول و الطبيب بالوحدة

**الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	19	48%
من 05 إلى 10 سنوات	11	28%
من 10 سنوات إلى ما فوق	09	24%
المجموع	39	100%

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أنه تم تقسيم سنوات الخبرة المهنية إلى ثلاثة فئات , الفئة الأولى بنسبة 48% و تمثل الفئة حديثة الوجود بالمؤسسة و نسبة 28% بالنسبة لذوي الخبرة المهنية المتوسطة و نسبة 24 % بالنسبة لذوي الخبرة الطويلة .

من خلال هذا يتجلى لنا أن أغلبية العمال ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات و هذا راجع إلى سياسة الدولة في التوظيف السنوي في هذا القطاع و هذا لتشبيبه (فئة الشبانية) و ما يتطلبه ها القطاع , و نلاحظ كذلك أن هناك أفراد لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة و ذلك راجع إلى تزامنها مع فتح هاته الوحدة و كذا التحويلات من مناطق أخرى قصد الإستفادة من خبراتهم و مؤهلاتهم العالية و تلقينها للفئة الشبانية الحديثة التوظيف و مواكبة التقنيات الحديث في التدريب و مدهم بالمعارف العلمية و التقنيات الحديثة.

### الجدول رقم 05: يوضح توزيع الوظائف الحالية لأفراد المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	35	89.74%
عون تحكم	02	5.12%
إطار إداري	02	5.12%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه الوظائف الحالية للأفراد في المؤسسة و من خلال الجدول تظهر أن نسبة 5.12% تمثل إطارات إدارية مسيرن لشؤون الوحدة و أفراد الحماية المدنية و كذا 5.12% من أعوان تحكم الذين هم همزة وصل بين الإدارة العليا و ورشات أعوان التدخل , و هم يجمعون بين المهام الإدارية و التقنية و نجد نسبة 89.74% هم من أعوان التنفيذيين والتدخل و مهمتهم تطبيق الأوامر و التدخل السريع في حالة وجود مخاطر .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب وضعية الأفراد في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	35	89.74%
مؤقت	04	10.25%
المجموع	39	100%

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة العمال الدائمين تمثل 89.74% و تعتمد كباقي المؤسسات الأخرى على العمال المؤقتين و الذين نسبتهم تمثل 10.25% من مجموع العمال كحل مؤقت لسد النقص في تنفيذ الأعمال الروتينية في المؤسسة كالطهي والإطعام و النظافة و بعض الأعمال الإدارية السهلة.

### 2.1- المحور الثاني: الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في المؤسسة:

الجدول رقم 07: يوضح نوع الآلات و الإجهزة المستخدمة في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أجهزة الإتصال و الحواسيب	08	57.14%
الآلات و المعدات	06	42.85%
المجموع	14	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.14% تمثل إستخدام أجهزة الإتصال و الحواسيب و نسبة 42.85% إستخدام الآلات و المعدات الحديثة .

و كتحليل نقول بأن المؤسسة تعتمد إلى إستخدام الآلات و المعدات الحديثة و أجهزة الإتصالات العملية الراقية من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الرهيب .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 08: يوضح كيفية رفع المهارات و قدرات الفرد التقنية في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الرفع من الأجر	09	23%
التدريب	20	51%
الترقية	10	25%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أن أغلبية الأفراد أقرّوا بأن التدريب يعمل على تطور و رفع مهارات و قدرات الفرد التقنية و قدرت نسبتهم بـ 51% , و كتحليل نقول بأن التدريب له دور كبير و هام في تطور و رفع مهارات و قدرات الفرد التقنية و ذلك من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك.

الجدول رقم 09: يوضح حداثة الآلات المستخدمة في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
حديثة	10	71.24%
قديمة	04	28.57%
المجموع	14	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب الآلات المستخدمة في المؤسسة هي حديثة و قدرت نسبتها بـ 71.24% و قدرت نسبة الآلات القديمة بـ 28.57% من مجموع الآلات.

و كتحليل نقول بأن المؤسسة كونها حديثة النشأة سعت إلى إقتناء المعدات الحديثة و الجديدة و ذلك من أجل السير الحسن لمختلف مهام المؤسسة و حتى لا تتعطل مصالحها والآلات القديمة تم إقتنائها لتسريع عملية فتح أبواب الوحدة في أيامها الأولى من وحدات أخرى.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 10: يوضح نسبة الأفراد الذين هم على إطلاع بما هو جديد في مجال عملهم:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الذين هم على إطلاع	20	51%
الذين هم ليسو على إطلاع	19	49%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد على دراية تامة و إطلاع بما هو جديد في مجال عملهم و قدرت نسبتهم ب: 51% , أما الذين هم ليسو على إطلاع فنسبتهم قدرت ب49%

و كتحليل نقول أن بأن أغلبية الأفراد صرحو بأنهم على إطلاع دائم و يسعون دائما لمعرفة و رصد ما هو جديد في مجال عملهم و يرون أن طبيعة العمل تفرض عليهم ذلك , أما الذين هم ليسوا على إطلاع بما هو جديد في مجال عملهم فقد تكون ظروفهم و إلتزامتهم لا تسمح لهم بذلك و يعتمدون على المؤسسة في ذلك.

الجدول رقم 11: يوضح طرق الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق برامج التدريب المستمر	20	51%
الإجتهد الشخصي	09	23%
عن طريق زملاء في العمل	10	26%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن لكل فرد طريقته في الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل , أما فيما يخص الإعتداد على برامج التدريب المستمر قدرت نسبتهم ب 51% , و عن طريق زملاء في العمل بنسبة 26% و عن طريق الإجتهد الشخصي قدرت نسبتهم ب23%

و كتحليل نقول أن أغلبية الأفراد يعتمدون على التدريب المستمر في الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل , و ذلك من خلال الملتقيات و الأيام التكوينية الخاصة و التي تقام أكثر من مرة في السنة, أما

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

بالنسبة للأفراد الذين يطلعون بالجديد في مجال عملهم عن طريق الإجهاد الشخصي, و ذلك من خلال شبكات الأنترنت , و كذلك هناك دور هام في للزملاء في الإطلاع على ماهو جديد في مجال العمل , و من خلال هذا يتبين لنا أهمية التدريب المستمر في تزويد أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتها المهنية بالمعلومات الجديدة التي تخص مجال كل مجال إداري.

#### الجدول رقم 12: يوضح تدريب الأفراد على الآلات الحديثة في المؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	59%
لا	16	41%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن المؤسسة تسعى إلى تدريب أفرادها بنسبة 59% و هي نسبة تدل على أن طبيعة عمل المؤسسة يفرض التدريب بالتقنيات الحديثة و المعاصرة.

#### الجدول رقم 13: يوضح طريقة مشاركة الأفراد في برامج التدريب في المؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بناء على طلبك	09	23%
في إطار الترقية	10	26%
إستراتيجية المؤسسة	20	51%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن مشاركة الأفراد في عملية التدريب تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة قدرت بـ 51% و في إطار الترقية كانت نسبتهم 26% , و بناء على طلب الفرد في المؤسسة قدرت بنسبة 23%

و كتحليل نقول بأن أغلبية العمال أقروا بأن التدريب يكون في إطار إستراتيجية المؤسسة و هذا يعكس حرص المؤسسة على إعداد و تكوين أفراد قادرين على التكيف مع برامج التدريب المسطرة و مواكبة

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المستجدات الخارجية للتدريب, و في ما يخص التدريب في إطار الترقية يكون راجع إلى أسلوب المؤسسة في الإستقطاب من داخ المؤسسة و رغبة المؤسسة في تدريب عمالها بشكل متواصل و ذلك من أجل تحسين مستواهم الأدائي.

أما بالنسبة للأفراد الذين تابعو برامج تدريبية بناء على طلبهم قد يكون راجع إلى الرغبة و الدافع لإستيعاب ما يقدم من برامج فعلى المؤسسة ضرورة مراعاة هاته الدوافع لديهم

**الجدول رقم 14: يوضح أسباب مشاركة الأفراد في برامج التدريب :**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحسين المستوى المهني	12	31%
تحسين المستوى المادي	11	28%
إكتساب معارف جديدة	07	18%
الحصول على ترقية	09	23%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه إن إختلاف أسباب مشاركة الأفراد في عملية التدريب من عامل إلى آخر في المؤسسة , فنسبة تحسين المستوى المهني بنسبة 31%, و تحسين المستوى المادي كانت بنسبة 28% و الحصول على ترقية بنسبة 23% و إكتساب معارف جديدة 18%.

وكتحليل نقول أن أغلبية الأفراد يقدمون على التدريب من أجل تحسين مستواهم المهني و هذا راجع لطبيعة العمل الميداني الذي يتطلب معارف مهنية بالكم الهائل, أما بخصوص الأفراد الذين يقبلون على التدريب من أجل تحسين المستوى المادي و ذلك من أجل الإستفادة من علاوات التدريب , أم بخصوص الذين يقبلون على التدريب من أجل الحصول على الترقية و ذلك من أجل تقلد رتب جديدة عن طريق الترقية الداخلية, أما الذين يقبلون على التدريب من أجل إكتساب معارف جديدة و ذلك من أجل مواكبة البرامج التدريبية الحديثة و مايلزمه من إستعدادات.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 15: يوضح نوع التدريب الذي يتلقاه الفرد في المؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تدريب عام	26	67%
تدريب تخصصي	13	33%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه إختلاف أنواع التدريب بين تدريب عام و تخصصي , وصلت نسبة التدريب العام إلى 67% لأنه ضمن إستراتيجية المؤسسة , و بنسبة 33% للتدريب التخصصي و ذلك حسب متطلبات و حاجة الظروف العملية.

الجدول رقم 16: يوضح المكان الذي يتلقى فيه الفرد التدريب:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
داخل الوطن	15	38.46%
في المؤسسة	24	61.53%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه إختلاف أماكن التدريب في المؤسسة بنسبة 38.46% و داخل الوطن أي خارج المؤسسة بنسبة 61.53% .

و كتحليل نقول بأن المؤسسة تلجأ إلى تدريب أفرادها في المؤسسة للتطبيق الفعلي لبرامج التدريب المسطر و تحت الرقابة و هو غير مكلف بالنسبة للتدريب خارج المؤسسة أي داخل الوطن.

الجدول رقم 17: يوضح مدى كفاية مدة التدريب لتحقيق الهدف:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	26%
لا	29	74%
المجموع	39	100%

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه عدم كفاية مدة التدريب بالنسبة للأغلبية الأفراد لتأدية أعمالهم على أكمل وجه حيث قدرت نسبتهم 74% , بالمقابل الأقلية التي ترى أن مدة التدريب كافية لإكتساب التقنيات السطحية في العمل و التي قدرت ب 26%

الجدول رقم 18: يوضح مدى تناسب التدريب مع طبيعة العمل وعلاقته بالجنس :

الجنس	الذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
التناسب مع طبيعة العمل						
نعم	23	67%	02	50%	25	64%
لا	12	33%	02	50%	14	36%
المجموع	35	100%	04	100%	39	100%

من خلال الجدول تبين نسبة توافق التدريب مع طبيعة العمل و تمثلت ب 64% تدعمها نسبة 67% لدى الذكور و 33% لدى الاناث.

أما من لم يوافق التدريب طبيعة عملهم فقدرت نسبتهم 36% تدعمها نسبة 50% لدى كل من الذكور و الاناث.

وهو ما يفسر بأن انواع التدريب المختارة تتناسب مع طبيعة العمل خاصة لدى الذكور وذلك راجع الى طبيعة المؤسسة ( وحدة الحماية المدنية ) حيث ان المهام و الوظائف التي تستدعي التدريب هي وظائف ذكورية بالدرجة الاولى في حين إنحصرت مهام الاناث في الادارات و هي وظائف لا تحتاج الى تدريب كبير كما ان المؤسسة لا تقدم هذا النوع من التدريب .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 19: يوضح وضوح أهداف التدريب بشكل كافي لدى الأفراد وعلاقته بالجنس :

المجموع		أنثى		الذكر		الجنس
ن	ت	ن	ت	ن	ت	أهداف التدريب
72%	28	75%	03	71%	25	واضحة
28%	11	25%	01	29%	10	غير واضحة
100%	39	100%	04	100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسبة التدريب من كانت لهم واضحة و قدرة ب 72% تدعمها نسبة 75% لدى الاناث ونسبة 71% لدى الذكور, اما من لم تكن أهداف التدريب لديهم غير واضحة فقدت نسبتهم ب 28% تدعمها نسبة 29% لدى الذكور ونسبة 25% لدى الاناث .

وذلك راجع الى طبيعة التدريب المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة الى قلة الاناث ضمن وظيفة الحماية المدنية فقد إنحصرت وظائف الاناث و التدريب المقدمة لهن في الاعمال الادارية , تكوين في الاعلام الآلي مما يزيد في كفاءتهن وهو ما جعلهن راضيات عن التدريب المقدم لهن .

أما عن وظائف الأعوان و التدريب المقدم فيها فقد تلقت الرضا لدى أغلب العمال في حين شكلت نسبة قليلة من الافراد الذين لم يرضوا عن هذا التدريب بسبب صعوبة البرامج التكوينية المقدمة كما صرح بعض الاعضاء.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### 1.3- المحور الثالث: إستعداد أفراد الحماية المدنية لإكتساب المهارات و الخبرات الفنية:

الجدول رقم 20: يوضح مساعدة المعارف المكتسبة من التدريب على تحسين قدرات الأفراد:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	69.23%
لا	12	30.76%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الأفراد صرحوا عن إستفادتهم من العملية التدريبية بنسبة

69.23%، و الذين لم يستفيدو من التدريب قدرت نسبتهم ب: 30.76%

و كتحليل نقول أن أغلبية الأفراد أقروا بإستفادتهم من التدريب، و ذلك من خلال أن هناك الكثير من المهارات التي إكتسبوها عن طريقه، لأن تعقد مجال عملهم خاصة مع تنوع مجالات تدخلهم الإسعافية، تجعل المؤسسة تبذل كل ما بوسعها من أجل الإهتمام بالعنصر البشري من خلال إكسابه بالمهارات و المعارف الجديدة، في حين نجد أن بعض الأفراد أجابوا بقلة المهارات المكتسبة قد يكون راجع ضيق مدة التدريب.

الجدول رقم 21: يوضح علاقة وقوع الأفراد في أخطاء قبل التدريب بالاقدمية:

المجموع	من 10 سنوات الى ما فوق		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		حسب الأقدمية	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
نعم	29	74%	7	78%	12	80%	10	67%
لا	10	26%	2	22%	3	20%	05	33%
المجموع	39	100%	9	100%	15	100%	15	100%

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين وقعوا في الأخطاء قبل التدريب 74% تدعمها نسبة 80% ممن كانت أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 78% ممن كانت أقدميتهم من 10 سنوات فأكثر. أما الافراد الذين لم يقعوا في الأخطاء قبل التدريب فتمثلت نسبتهم 26% تدعمها نسبة 33% من كانت أقدميتهم أقل من 5 سنوات و 22% ممن كانت أقدميتهم من 10 سنوات فما فوق.

وهو ما يؤكد ان التدريب يحتل أهمية كبيرة في تحسين أداء العامل و التقليل من الوقوع في الأخطاء , حيث أن الأقدمية رغم كونها طويلة إلا أنها لا تمنع من وقوع الأفراد في الأخطاء وقد تمثلت نسبة الأفراد الذين وقعوا في الأخطاء رغم أقدميتهم الطويلة أكبر النسب .

الجدول رقم 22: يوضح أسباب أخطاء الأفراد قبل تلقي التدريب:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نقص التحكم في المنصب	15	38%
عدم إحترام التعليمات	19	49%
عدم الرضى عن العمل	05	13%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أول سبب الوقوع في الأخطاء هو عدم الإحترام للتعليمات و قدرت النسبة بـ 49% , ونسبة سبب نقص التحكم في المنصب قدرت بـ 38%, و نجد أن السبب الثالث المتمثل في عدم الرضعن العمل نسبته 13%.

وكتحليل نقول أن أغلبية الأفراد صرحوا بأن سبب الوقوع في الأخطاء أثناء العمل يرجع إلى عدم إحترامهم للتعليمات جراء اللامبالاة, و في ما يخص نقص التحكم في منصب العمل راجع إلى قلة الخبرة, أما السبب الأخير و بنسبة أقل كان راجع إلى عدم الرضى عن العمل ,من حيث طول ساعات العمل (24 ساعة كاملة في اليوم) و الروتين المصاحب لطبيعة العمل حيث تؤثر في نفسية الفرد داخل الوحدة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 23: يوضح دور برنامج التدريب في تكيف الفرد في منصبه:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	77%
لا	09	23%
المجموع	39	100%

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية الأفراد صرحوا بأن برامج التدريب ساعدهم على التكيف في مناصب عملهم و قدرت نسبتهم بـ 77% , و نسبة 23% من الأفراد أقرروا بأن برنامج التدريب لم يساعدهم على التكيف في مناصب عملهم.

و كتحليل نقول بأن أغلبية الأفراد صرحوا بأن برامج التدريب تساهم في التكيف الأمثل و العقلاني مع مناصب عملهم و تنمي لهم الولاء لمؤسستهم.

الجدول رقم 24: يوضح سبب التدريب في ترقية الأفراد:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	69%
لا	12	31%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أن نسبة 69% من الأفراد أقرروا بأن التدريب كان سبب في ترقيةهم, و نسبة 31%

منهم صرحوا بأن التدريب لم يكن سببا في ترقيةهم.

و كتحليل نقول أن أغلبية الأفراد كان التدريب سبب ترقيةهم بسبب تحسن مستواهم العملي جراؤه فتمت ترقيةهم و هو ضمن التحفيز التي تتبناه كل مؤسسة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

الجدول رقم 25: يوضح تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أثر التدريب الأفراد:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الشعور بالإنتماء للمؤسسة	05	13%
خلق فرص لنمو الخبرات	07	18%
تحسين الأداء و الكفاءة	10	26%
الحصول على ترقيات و مسؤوليات	09	23%
تحسين العلاقات بالزملاء	08	20%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أن أغلبية الأفراد أقرروا بأن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال أثر التدريب في تحسين كفاءة الفرد و قدرت نسبتهم بـ 26% , و يعمل التدريب على توفير فرصة حصول الأفراد على الترقيات و المسؤوليات قدرت بنسبة 23% , و على تحسين العلاقة بالزملاء بنسبة 20% , و يخلق التدريب فرص لنمو الخبرات بنسبة 18% , و تحقيق شعور الفرد بالإنتماء للمؤسسة بنسبة 13%

و كتحليل نقول أن الأفراد أقرروا بأن التدريب ساعدهم على تحسين أدائهم و رفع مستواهم و كفاءتهم و ولد لديهم الإحساس بالرضا نحو العمل, و في ما يخص العامل الثاني الذي يحققه التدريب فهذا راجع إلى رغبة الفرد للوصول للمناصب العليا, أما بالنسبة لأثر التدريب على تحسين الأفراد علاقاتهم بزملائهم وهذا يرجع للعلاقات الغير رسمية و الناجمة من العمل الجماعي السائد في المؤسسة, أما أثر المتمثل في خلق فرص لنمو الخبرات راجع لحب التفوق و إكتساب معارف جديدة, و بالنسبة للأثر الأخير و المتمثل في الشعور بالإنتماء للمؤسسة قد يكون راجع لحتمية لا مفر منها كمصدر للأجر.

الجدول رقم 26: يوضح مساعدة التدريب في إزدياد درجة الأمان الوظيفي لدى الأفراد:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إزدياد درجة الأمان الوظيفي	24	62%
عدم إزدياد درجة الأمان الوظيفي	15	38%
المجموع	39	100%

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد يرون أن هناك إزدیاد في درجة الأمان الوظيفي لديهم من خلال مساعدة التدريب و التي قدرت نسبتهم 62%، أما الأفراد المتبقون و الذين قدرن نسبتهم بـ 38%، يرون عدم وجود إزدیاد في درجة الأمان الوظيفي عن طريق مساعدة التدريب.

و كتحليل نقول أن أغلب الأفراد يقرون بأن للتدريب المتواصل دور كبير في زيادة الشعور بالأمان الوظيفي لهم، في حين نجد بعض الأفراد بأن التدريب لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأمان الوظيفي و هذا راجع سنوات الأقدمية و خبرتهم المهنية.

**الجدول رقم 27: يوضح مساعدة التدريب الجيد للأفراد في عملية تنمية المؤسسة:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	90%
لا	4	10%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول مدى أهمية التدريب الجيد للأفراد و مساعدته في تنمية المؤسسة، حيث أن أغلب الأفراد أجمعوا على ذلك و قدرت النسبة بـ 90%، أما باقي الأفراد و الذين قدرت نسبتهم بـ 10%، يجدون أن التدريب الجيد للفرد لا يساعد نسبيا في عملية تنمية المؤسسة.

و كتحليل نقول بأن أغلب الأفراد صرحوا بالدور الهام على مساعدة التدريب الجيد في عملية التنمية و الرقي، و ذلك لأن برامج التدريب الجيدة تستدعي و تتطلب كل الوسائل المتطورة و الخطط الحديثة المدروسة من أجل إنجاحه و تحقيق أهدافه و هذا ما يعود بالتأثير الإيجابية للفرد و تطوير المؤسسة و تنميتها.

1\_ عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1.1\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لقد كشفت الدراسة على أن نتائج الفرضية و المتمثلة في :يعمل التدريب على إكتساب التقنيات و المهارات لتحسين كفاءة المورد البشري.

و عليه فإن مؤسسة وحدة الحماية المدنية بزلفانة تلجأ إلى إستخدام التقنيات الحديثة في التدريب , فالمؤسسة توفر البرامج التدريبية المدروسة مع المعدات الحديثة لتحسين كفاءة الأفراد و المقصود بالمورد البشري للمؤسسة بنسب متقاربة 57.14 % و 42.85 % و ذلك من أجل التحكم في برامج التدريب المخطط لها, و المؤسسة تعمل دائماً إلى تطوير و رفع المهارات و قدرات الافراد التقنية عن طريق التدريب وذلك بنسبة 51 % و هذا راجع للدور الهام للتدريب في عملية إكتساب التقنيات و المهارات و تطوير ذهنيات الفرد في التعامل مع التقنيات التدريبية و المعدات الالية الخاصة بالتدريب و التي بدورها تسعى المؤسسة إلى توفير المعدات الحديثة بنسبة 71.24 % لتجديد المعارف وفق التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و المحيطة بها, و مايدعم التعامل مع هاته المعدات لإكتساب التقنيات و المهارات لتحسين كفاءتهم هو قوة الإطلاع أفراد الحماية المدنية على كل ماهو جديد و هذا ما صرحوا به المبحوثين بنسبة 51 % و ماساعدهم على ذلك سياسة المؤسسة في الكشف و الإدلاء على كل ماهو جديد في مجال تقنيات التدريب لتحسين كفاءة موردها البشري عن طريق هاته التدريبات و هذ بنسبة 59 % من الإجابات المجمع.

إن مشاركة أفراد الحماية المدنية في البرامج التدريبية لإكتساب المهارات و التقنيات لتحسين كفاءتهم تكون عن طريق إستراتيجية المؤسسة و ذلك بنسبة 51 %, و يعود نسبة مشاركة أفراد المؤسسة في هاته التدريبات بشكل كبير سببه اللجوء إلى تحسين كفاءتهم و مستواهم المهني و هي بنسبة 31 % لأن طبيعة العمل الميداني يتطلب ذلك , و لتدارك هذا النقص يلجأ أفراد الحماية المدنية لهاته التدريبات العامة المبرمجة في المؤسسة بنسبة 67 % وفق إجابات المبحوثين, فأغلب برامج التدريب تكون متناسبة

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

مع طبيعة العمل في المؤسسة و هذا ما صرح به المبحوثين 64 % , لأن الهدف الأساسي للتدريب هو إكساب فرد الحماية المدنية المهارات و الخبرات اللازمة لتحسين كفاءتهم و أداء عملهم , فغالبا ما تكون اهداف التدريب واضحة بشكل كاف للأغلب الأفراد و هذا ما أقره المبحوثين بنسبة 72 % حيث أنه كلما كانت أهداف برامج التدريب واضحة كلما كانت النتائج المحققة جد إيجابية مما سبق يمكن التحقق من صحة الفرضية الأولى بنسب مرتفعة و المتمثلة في أن التدريب يعمل على إكتساب التقنيات و المهارات لتحسين كفاءة الموارد البشرية.

### 2.1\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لقد كشفت الدراسة على أن نتائج الفرضية و المتمثلة في: **يعمل التدريب على إستعداد الموارد البشري لإكتساب الخبرات و المهارات .**

مع كثرة التدخلات لأعوان مؤسسة وحدة الحماية المدنية بزلفانة لإنقاذ الأرواح و تقديم الإسعافات الأولية, تلجأ المؤسسة دائما إلى تدريب أفرادها بشكل مستمر , فالخبرات و المعارف المكتسبة عن التدريب تساعد على تحسين قدرات الافراد و هذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 69.23 % , إلا أن الأفراد دائما معرضون للوقوع في الأخطاء في مجال عملهم خاصة قبل الفترة التدريبية حسب ماأقروا به بنسبة 74 % , فمن بين الأسباب التي تجعلهم يقعون في الأخطاء قد يكون راجع إلى التسرع في التدخل و بطبعتهم أنهم فئة شبانية يدفعهم الفضول إلى ذلك أو قلة الخبرة المهنية.

فمن بين أدوار التدريب تكيف الفرد في منصبه و هذا ما نجده عند أغلبية عمال المؤسسات و كانت النسبة 77 % , إن مؤسسة وحدة الحماية المدنية تلجأ إلى سياسة الترقية عن طريق التدريب بسبب تحسن مستواهم العملي و زيادة الخبرات و المهارات لديهم و يندرج ذلك في سياسة التحفيز التي تتبناها المؤسسة, فمن الطبيعي أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تحسين كفاءة و أداء أفرادها فالتدريب يعتبر احد عوامل تحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما أقره المبحوثين بنسبة 26 % , فالتدريب المتواصل في سياسة المؤسسة له دور كبير في زيادة درجة الأمان الوظيفي للأفراد و هذا ما

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

صرحه المبحوثين بنسبة 62% و بالتالي يؤدي إلى تنمية المؤسسة في تحقيق اهدافها من جراء نجاح عمليات التدريب بشكل كبير و هذا ما أقره المبحوثين بنسبة 90%, لأن التدريب الجيد و بتوفر متطلباته يعمل بالضرورة على تحقيق عملية التنمية بالمؤسسة.

و مما سبق ذكره يمكن التحقق من صحة الفرضية الثانية بنسب مرتفعة و المتمثلة في أنه يعمل التدريب على إستعداد الموارد البشرية لإكتساب الخبرات و المهارات.

و بعد عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة و التحقق من صحتها يمكن التحقق من صحة الفرضية العامة و التي مفادها على أن اهمية التدريب في تحسين كفاء الموارد البشرية

### 2\_ النتائج العامة للدراسة:

\_ أن مؤسسة وحدة الحماية المدنية بزلفانة تعتمد على التدريب بدرجة كبيرة في تحقيق الكفاءة و الفعالية و التنمية و ذلك لأهميته و لما يتركه من أثر على الأفراد

\_ و لقد إتضح جليا أن المؤسسة تعتمد على التدريب المستمر لأفرادها لتحقيق أهدافها المخطط لها

\_ إن المؤسسة تعمل جليا على توفير برامج تدريبية واضحة من أجل رفع و تحسين خبرات و مهارات و قدرات الأفراد بسهولة و معرفة طرق التدخل السريع و الانجع لإنقاذ الأرواح و الحد من المخاطر.

\_ يتبين لنا أنه كلما كان لذا الفرد إستعداد و رغبة في التدريب كلما زادت الرغبة في إكتساب المعارف و تحسين كفاءته و ساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

جامعة غارداية



تخصص تنظيم و عمل

قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع:

**أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية**

**دراسة ميدانية لوحدة الحماية المدنية لبلدية زلفانة**

ملاحظة: بيانات هاته الإستمارة لا تستخدم إلى في أغرض البحث العلمي.

يمكنكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نرجوا منكم الإجابة بكل دقة و موضوعية و نشكرلكم تعاونكم.

السنة الجامعية: (1434-1435 هـ / 2013-2014م)

الملاحق

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  من 24-33 سنة  من 34-43 سنة  من 44-53 سنة  من 54 سنة فما فوق
3. المستوى الدراسي:  ثانوي  جامعي
4. عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة:.....سنة
5. الوضعية الحالية:  عون تنفيذي  عون تحكم  إطار
6. الوضعية:  عامل دائم  عامل مؤقت

### المحور الثاني: إكتساب التقنيات و المهارات من خلال الإمكانيات المادية المتوفرة في المؤسسة

- 7- ما نوع المعدات الآلية المستعملة في المؤسسة: الآلات التقنية  الحواسب و المعدات الميكانيكية الحديثة
- 8- كيف يتم تحسين و رفع المهارات و قدرات التقنية للعامل لديكم عن طريق:  
الرفع من الأجر  التدريب  الترقية
- 9- هل آلات العمل المستعملة في المؤسسة: حديثة  قديمة
- 10- هل أنت دائما على علم بما هو جديد في محيط عملك: نعم  لا
- 11- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل عن :  
خطط التدريب المستمر  البحث الشخصي  عن طريق الزملاء في العمل
- 12- هل تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على المعدات الحديثة: نعم  لا
- 13- هل مشاركتك في برامج تقنيات الحديثة للتدريب كانت :  
بناء على طلبك  في إطار الترقية  إستراتيجية المؤسسة

14- هل مشاركتك في هاته البرامج بناء على:

تحسين المستوى المهني  تحسين المستوى المادي

إكتساب المعارف و المهارات الجديدة  الحصول على الترقية

15- ما نوع التدريب الذي تدرّبه:

تدريب عام  تدريب خاص

16- هل التدريب الذي خضتته: بمؤسستك  داخل الوطن  خارج الوطن

17- هل توافق على أن مدة التدريب كافية لتحقيق الهدف من التطور الفني: نعم  لا

18- هل التدريب الذي مارسته مناسب لطبيعة عملك: نعم  لا

19- في إعتقادك ما هي العوامل التي تساعد في تحسين الكفاءة المهنية في منصب عملك:

التدريب الجيد  ظروف العمل الجيدة

التدريب الفني المستمر  إستعمال تقنيات حديثة و معدات جديدة

20- هل أهداف التدريب الذي تلقّيته واضحة: نعم  لا

المحور الثالث: إستعداد أفراد الحماية المدنية لاكتساب المهارات و الخبرات :

21- هل التقنيات المكتسبة من التدريب ساعدتك ساعدتك على تطوير قدراتك الفنية: نعم  لا

22- قبل عمليات التدريب هل وقعت في أخطاء مهنية: نعم  لا

23- في حالة الإجابة بنعم ماهي الأسباب: نقص التحكم في منصب العمل  عدم إحترام التعليمات

24- هل كان التدريب التقني سبب ترقيتك: نعم  لا

25- هل تحقق المؤسسة أهدافها من خلال أثر التدريب على العوامل التالية للعون:

- مزيدا من الولاء للمؤسسة
- تحسين كفاءتك و تطوير خبراتك و معارفك المهنية
- تقمص المسؤوليات العليا
- الزيادة في الرضا الوظيفي
- أخرى أذكرها:.....

26- هل يزيد لك التدريب من درجة الأمان الوظيفي: نعم  لا

27- هل ترى أن التدريب الجيد لعون الحماية المدنية يساعد على تنمية المؤسسة: نعم  لا