



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

## مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هندسة البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة

بالتطبيق على عينة من موظفي مديريةية الموارد البشرية والوسائل بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د/ جوادي يوسف

إعداد الطالبتين:

- بلعيد عائشة

- زيدان بشرى

السنة الجامعية. 2024 / 2023



# شكر وتقدير

بعد حمد لله وشكره، وعظيم فضله علي، بأن منحني القدرة والصبر لإنجاز هذا العمل، بكثير من الامتنان أتقدم بشكري الخالص إلى الأستاذ "جوادي يوسف " حفظه الله الذي أشرف على هذا العمل المتواضع والذي أمدني بعلمه ولم يبخل عليّ بنصحه وجهده

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم فحص هذه الرسالة ومناقشتها، وسأعطي ملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والاهتمام إن شاء الله تعالى.

ونشكر موظفي وعمال مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل بسكرة، والى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد مسؤوليات إدارة الموارد في هندسة البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ولقد ركزنا على تحديد هذه المسؤوليات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تم تصميمها بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (30) موظف وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل لها الصلاحية والمسؤولية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف.
- إدارة الموارد البشرية تطبيق مسؤولياتها في تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف، واهم توصيات الدراسة.
- ضرورة توعية الموظفين بمدى حاجتهم إلى برامج التهيئة المبدئية.
- ضرورة تطبيق برنامج التهيئة المبدئية مع دخول الموظف الجديد للمؤسسة من أجل التعرف على مهام ومتطلبات الوظيفة.

## الكلمات المفتاحية:

ادارة الموارد البشرية - هندسة التدريب - التهيئة المبدئية

## **Summary:**

The study aims to identify the responsibilities of resource management in designing the initial orientation training program for employees at the Cable Manufacturing Company in Biskra. The focus was on determining these responsibilities, and the descriptive approach was adopted. To achieve the study's goal, a questionnaire was designed based on related studies to collect data. The study sample consisted of 30 employees, and the study reached several conclusions:

- The Human Resources Management at the Cable Manufacturing Company has the authority and responsibility to design the initial orientation training program for employees.
- Human Resources Management applies its responsibilities in implementing and evaluating the initial orientation training program for employees.

The study's main recommendations are:

- The necessity to raise employees' awareness of their need for initial orientation programs.
- The necessity to implement the initial orientation program when a new employee joins the company to understand the tasks and job requirements.

**Keywords:** Human Resources Management – Training Engineering – Initial Orientation

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	شكر وتقدير	
	الملخص	
I	فهرس المحتويات	
III	قائمة الجداول	
IV	قائمة الإشكال	
IV	قائمة الملاحق	
أ-ب	مقدمة	
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1	إشكالية الدراسة	1
2	فرضيات الدراسة	2
2	أسباب اختيار الموضوع	3
2	أهمية الدراسة	4
3	أهداف الدراسة	5
3	تحديد المفاهيم والمصطلحات	6
4	الدراسات السابقة	7
9	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	
10	تمهيد	
11	تعريف إدارة الموارد البشرية	1
11	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	2
13	أهمية إدارة الموارد البشرية	3
13	أهداف إدارة الموارد البشرية	4
14	المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية	5
14	خصائص إدارة الموارد البشرية	6
15	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	7
16	المسئول عن إدارة الموارد البشرية	8
16	العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	9
17	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	10
19	خلاصة الفصل	

## فهرس المحتويات

20	الفصل الثالث: هندسة البرامج التدريبية	
21	تمهيد	
22	مفهوم التدريب	1
22	أنواع التدريب	2
25	أهمية التدريب	3
26	مراحل التدريب	4
30	تعريف هندسة البرامج التدريبية	5
31	خصائص تصميم البرامج التدريبية	6
32	خطوات تصميم البرامج التدريبية	7
36	تنفيذ البرامج التدريبية	8
37	تقييم البرامج التدريبية	9
40	صعوبات هندسة البرامج التدريبية	10
41	خلاصة الفصل	
42	الفصل الرابع: التهيئة المبدئية	
43	تمهيد	
44	تعريف التهيئة المبدئية	1
44	أهمية التهيئة المبدئية	2
45	فوائد التهيئة المبدئية	3
45	أهداف التهيئة المبدئية	4
45	طرق التهيئة المبدئية	5
45	محتويات برنامج التهيئة المبدئية	6
46	تقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية	7
47	خلاصة الفصل	
48	الجانب الميداني	
48	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميداني	
49	تمهيد	
50	منهج الدراسة	1
50	مجالات الدراسة	2
51	عينة الدراسة	3

## فهرس المحتويات

53	أدوات جمع البيانات	4
54	الخصائص السيكومترية	5
55	الأساليب الإحصائية	6
56	الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج	
57	تمهيد	
57	عرض النتائج	1
62	تفسير النتائج	2
65	خلاصة	
66	خاتمة	
69	قائمة المراجع	
73	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية	(1)
06	الدراسات السابقة التي تناولت متغير البرامج التدريبية	(2)
45	محتويات برنامج التهيئة المبدئية	(3)
51	مجموعة العينة حسب الجنس	(4)
51	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	(5)
51	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(6)
54	بدائل الإجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي	(7)
54	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي ودرجة الموافقة عليه	(8)
55	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان	(9)
55	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة	(10)
57	التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التصميم	(11)
59	التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التنفيذ	(12)
61	التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التقييم	(13)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	(01)
26	مراحل نظام التدريب	(02)
27	مراحل تحديد الأساليب التدريبية	(03)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	(01)
75	الاستبيان قبل تطبيق الخصائص السيكومترية	(02)
77	الاستبيان بعد تطبيق الخصائص السيكومترية	(03)
79	قائمة الأساتذة المحكمين	(04)

# مقدمة

### مقدمة:

إن نجاح المؤسسات اليوم يعود بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن في غياب المورد البشري، ولنا أن نتصور كيف يكون حال أي مؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية، لأن الأفراد هي التي تصنع المؤسسات وتحقق الأهداف المسطرة أي وهي التي تمهد الطريق للنمو والنجاح والاستمرارية.

لهذا يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية والقلب النابض للمؤسسات الحديثة لأنه يقوم بمهام ومسؤوليات تعزز مكانته وبقائه في المنظمة، وللاستفادة من هذا المورد تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، كأداة فعالة ومساهمة في تطوير المنظمة، وتطوير المورد البشري فإدارة الموارد البشرية تحظى بالمكانة التنظيمية المتميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات وهي نشاط غايتها حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وتحقيق الأهداف المطلوبة ضمن ما لديها من وظائف هذه الأخيرة (استقطاب، تعيين، توظيف...).

كما أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالفرد منذ أول يوم بالمنظمة فتحاول دمجها في المنظمة بعدة طرق وأساليب ومن بين هذه الأساليب تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية أي تهيئ الموظف مبدئياً، وهذه البرامج التدريبية تتضمن في مواضيعها متطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد كي يتهيأ مبدئياً أي تعرفه على حقوقه وواجباته في المنظمة، فهذه البرامج التدريبية يتم تأطيرها من طرف مسئول إدارة الموارد البشرية أي يقوم بتصميم البرنامج طبقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقوم بتنفيذه وتقييم البرنامج التدريبي، ومن هنا تكون إدارة الموارد البشرية تمارس مسؤولياتها وتطبق صلاحياتها في هندسة البرامج التدريبية من أجل تطوير المورد البشري وتحسين أدائه لتحقيق الفعالية والتوافق بين الفرد ووظيفته، لذا أصبح تطبيق هذه البرامج في المؤسسة ضرورة حتمية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة.

على هذا نسلط الضوء على هندسة البرامج التدريبية والتهيئة المبدئية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، بحيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في هندسة البرامج التدريبية من خلال مكوناتها المتمثلة في: محتوى البرنامج التدريبي الأساليب التدريبية، والمدربون لهذه البرامج من خلال وجهة نظر المورد البشري المتدرب في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ولتحقيق هذا المسعى، قسمت الدراسة في إطارها النظري والميداني إلى ستة فصول مبنية على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة، الذي تناولنا فيه: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها العامة والفرعية ثم أهميتها ومبررات اختيارها، وتوضيح أهداف الدراسة، وحددت بعدها المفاهيم

الإجرائية للدراسة، لنقدم في آخر الفصل الدراسات السابقة التي انطلقت منها هذه الدراسة واستفادة منها في العديد من محطات البحث.

**أما الفصل الثاني:** تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، من حيث تعريفها ونشأتها وأهميتها ومبرزين العوامل المؤثرة في إدارتها موضحين في الأخير التحديات التي تواجهها.

**الفصل الثالث** الذي خصص للبرامج التدريبية وتم التطرق إلى تعريف التدريب وأهميته وأنواعه إلى غاية مفهوم البرامج التدريبية، وخطوات تصميمها.

**أما الفصل الرابع** المعنون ب: التهيئة المبدئية تطرقنا فيه إلى مفهوم التهيئة المبدئية، وأساليبها وأهم محتوياتها

**وفي الفصل الخامس:** الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم عرض: مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، أداة جمع البيانات، والأساليب المعالجة الإحصائية ، لنصل في الفصل السادس والأخير لهذه الدراسة لنعرض من خلاله ونحلل الجداول الكمية لنستخلص نتائج هذه الدراسة ونناقشها بالاستناد على الإطار النظري لهذه الدراسة ومجموع الدراسات السابقة لنصل من خلالها للإجابة عن الفرضيات المطروحة ومنها الإجابة على التساؤل الرئيسي، لنعرض في الأخير بناء على الدراسة النظرية والنتائج الميدانية جملة من التوصيات ، ثم نعرض في آخر صفحات هذه الدراسة قائمة المصادر والمراجع المعتمد عليها، وعدد الملاحق الموضحة لجزئيات محددة في المتن.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية:

تواجه الكثير من المنظمات اليوم تحد كبيراً لاندماج العمال في بيئة العمل مع طرق وأساليب الوظيفة، الجديدة لذا تسعى إدارة الموارد البشرية لهندسة برامج التدريب وتهيئة الأفراد للتعرف على واجباتهم نحو هذه الوظيفة، ويعرف متطلباتها وطريقة العمل، وهذا ما يعرف بالتهيئة المبدئية للموظف فهو برنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستيعاب الموظف الجديد مهامه في هذه المنظمة، لأنها تخلق الوعي لدى الموظف الجديد والتعرف على ثقافة المنظمة من أجل التصدي للمشكلات المستقبلية والتميز لأداء المهام، وهذا يكون عندما يكون الفرد متعرف على واجباته المهنية، وهذه التهيئة المبدئية مسؤولة إدارة الموارد البشرية وخاصة مسئولو الموارد البشرية لهم الصلاحية في هندسة وتصميم هذه البرامج التدريبية للموظف، وبالتالي فهي تحدد وتصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الموظف وهي عملية منظمة لفهم ونقل المعرفة والمهارات للأفراد وتعزيز أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهذه البرامج تتم وفق أساليب محددة ومبرمجة تحت إشراف لجان مختصة في إدارة الموارد البشرية.

وأغلب الدراسات تشير وتبين أن هناك اختلاف في طريقة أداء الأفراد الذين يتلقون تهيئة مبدئية ودورات تدريبية والأفراد الذين يشغلون المنصب بطريقة مباشرة، وعلى الرغم من أهمية هذه البرامج بالنسبة للفرد والمنظمة إلا أن هناك مؤسسات لا تهتم بهذا الجانب لتوعية الأفراد وتطويرهم وتدريبهم على متطلبات الوظيفة، وكذلك أن هذه البرامج التدريبية لا تخلو من الصعوبات لأنها تحتاج إلى كفاءات من أجل هندسة وتصميم هذه البرامج وتتطلب أيضاً ظروف مادية وملائمة خاصة مع التطور الحديث لهذه البرامج وتطور أساليبها ولكن هذا لا يمنع أي مؤسسة من تبني هذه المسؤولية لأنها تطور وتحسن من مستوى الفرد وأداء المنظمة، وتعمل على إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم على بناء مهاراتهم، وتقديم عمل عالي الجودة مما يزيد من إنتاجية المنظمة ومساعدتها على التكيف مع التغيير والاستعداد للنمو ويمنحها ميزة تنافسية على منافسيها ونتيجة لذلك تشهد المنظمة نمواً وتخلق فرصاً جذابة للموظفين مثل: الزيادة في المرتبات والمزايا الإضافية، أما على مستوى الفرد فترفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظفين كما أنها تفتح أبواب التواصل مع المدراء خاصة في الشركات الكبيرة، وتقلل أيضاً من مشكلة الغيابات وزيادة تعاونهم مع الإدارة، ومن هنا نطرح التساؤل التالي: هل هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في هندسة

البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟

ويندرج تحت هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية نصيغها فيما يلي:

- هل هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- هل هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- هل هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

### 2-فرضيات الدراسة:

- هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تبيان أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص هذا يدفع للبحث والكشف أكثر .
- موضوع التدريب يتضمن شق تطبيقي وهذا مايسهل إجراء الدراسة ميدانيا.
- محاولة معرفة واقع تطبيق هذه البرامج في المؤسسات الصناعية.
- معرفة إلى أي مدى تهتم المؤسسة بالموارد البشري وطرق تطويره

### 4-أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تفيد المنظمة والموظفين من خلال ما تساهم به البرامج التدريبية التي يتلقاها المورد البشري في التصدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية وذلك بتوسيع نطاق المعرفة لدى الموارد البشرية بهذه المؤسسة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات وتنمية مهاراتهم اتجاهاتهم كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تساعد على تحسين أداء العمال وتجديد المعلومات من خلال نشاط التدريب الذي هو ضروري في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة.

-تحديد أهمية التهيئة المبدئية للموظف من خلال عدم ترك إي انطباع سيئ العمل لدى الموظف في بدايته لأنه سوف ينعكس على أدائه ونشاطه مستقبلا.

-الحرص على أهمية المورد البشري داخل المنظمة وكيفية المحافظة عليه من خلال هذه البرامج.

## 5-أهداف الدراسة:

- الكشف على طرق هندسة البرامج التدريبية المعتمدة والكشف على معرفة واقع التدريب داخل المؤسسات.

-الكشف عن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطبيق برنامج التهيئة المبدئية

-معرفة إذا كانت هذه البرامج لها أثر ايجابي على الأفراد والمنظمة بعد تطبيقها.

## 6-التعريفالإجرائية لمتغيرات الدراسة:

### أ-التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية

هي مجموعة الأفراد والجماعات العاملة على انجاز وتطبيق مهام ووظائف المؤسسة لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها.

### ب-التعريف الإجرائي للبرامج التدريبية:

يقصد بالبرامج التدريبية في هذه الدراسة الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسسة صناعة الكوابل للمورد البشري لتحقيق الأهداف المطلوبة من هذه المادة العلمية بمختلف وسائلها وأدواتها بهدف تنمية وتطوير المورد البشري، ويقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الموظف في استجاباته لبند الاستبيان في جزئه المتعلق بالبرنامج التدريبي.

### ج-التعريفالإجرائي لبرنامج التهيئة المبدئية:

هي العملية التي يتم من خلالها تعريف الموظف الجديد بالسياسات والإجراءات والتوقعات والثقافات المتبعة ومسؤوليات العمل وبالتالي يكون أقل ارتكابا للأخطاء، ويقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الموظف في استجاباته لبنود الاستبيان في جزئه المتعلق بالتهيئة المبدئية.

### 7- الدراسات السابقة:

#### أ- دراسات إدارة الموارد البشرية :

الباحث	العنوان	الهدف من الدراسة	نتائج الدراسة	المنهج المستخدم
دراسة بوعمامة خامرة 2011	استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)	هدفت الدراسة إلى إبراز دور وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في المنظمة والتعرف على المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية، كما هدفت إلى إبراز مهام وأهداف التعليم العالي وتحديد مدى تطبيق استراتيجيات التطوير والتدريب في مؤسسات التعليم العالي	تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المقاربات الاستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المنظمات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهتها التحديات التي تقترضها تغيرات بيئة المنظمة -برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة ورقلة لها آثار ايجابية في رفع مستوى أداء الموظفين وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم	المنهج الوصفي
دراسة رقام ليندة أطروحة دوكتوراه 2014	دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية	هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة في فترات التغيير أصبح دائم	من خلال المعطيات تبين أن الموظفين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة هي مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير وليس فاعلين محركين لها باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات	الوصفي التحليلي

	<p>بالنسبة للفروق الخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير قد تبين أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية</p>	<p>للحضور في حياة المؤسسة _التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم الموظف الجزائري</p>	<p>الكبرى الخاصة والعامّة بولاية سطيف</p>	
<p>المنهج الاستنباطي</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليتي (تدريب-تحفيز وصيانة الموارد البشرية) وبين صناعة السياحة أما بالنسبة لعملية الحصول على الموارد البشرية فليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما وبين صناعة السياحة</p>	<p>هدفت الدراسة ابراز العلاقة بين الموارد البشرية وصناعة السياحة والدور الذي تلعبه في تطوير الخدمات السياحية، أما من الناحية التطبيقية فقد أسقطت الباحثة هذه العلاقة على الوكالات السياحية بولاية باتنة من خلال التطرق لأهم تطبيقات الموارد البشرية التي تساهم في صناعة السياحة</p>	<p>دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة بولاية باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة</p>	<p>حدة متلف أطروحة دكتوراه 2016</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية سواء من حيث التعليم أو التدريب ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمات محل دراسة غير قوية</p>	<p>هدفت الدراسة للمساهمة في البحث عن إجابة حول أسباب تأخر قطاع السياحة في الجزائر وهل فعلا يكمن في عدم كفاءة الموارد البشرية في هذا القطاع</p>	<p>دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية بولاية الجزائر، كلية العلوم</p>	<p>يحياوي خديجة أطروحة دكتوراه 2017</p>

			الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس	
وصفي تحليلي	وتوصلت إلى النتائج التالية: عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها مما انعكس على أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورها.	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث شملت عينة الدراسة 200 فرد ينتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية.	تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة المنظمات الاقتصادية الجزائرية "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جام عة سطيف"	حمو حيمر أطروحة دكتوراه 2018

ب- دراسات البرامج التدريبية:

المنهج	نتائج الدراسة	الهدف من الدراسة	العنوان	الباحث
المنهج الوصفي	عدم الرضا اتجاه متغير مدة التربص لدى الفئات العمالية الثلاثة رضاء الأفراد المستفيدين من التدريب اتجاه ظروف دورات التدريب الأخرى.	- التعرف على حجم الإمكانيات التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات	تقييم فعالية برامج تدريب الموارد دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع	دراسة قريشي محمد الصالح مذكرة ماجستير 2005

			مركب المجارف والرافعات	
التحليلي الوصفي	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تقييم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة	مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات	دراسة بن عيشي عمار 2009
المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تصميم البرامج التدريبية (اختيار المدربين والمتدربين) محتوى البرنامج التدريبي) وأبعاد متغيرات أداء العاملين (الإبداع الابتكار..)	تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية وفق مداخل الجودة وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية	دراسة ايمان ايرابن 2014
المنهج الوصفي التحليلي	-توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية للمواد البشرية لمؤسسة صناعة الملح لوطاية بدرجة متوسطة وفي هذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية	هدفت إلى تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية وتنطلق أهداف التالية: -التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات	تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح -	دراسة نصيرة بويعل ي أطروحة دكتوراه 2018

		البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية	لوطاية-بسكرة	
المنهج الوصفي التحليلي	هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه إدارة التدريب لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.	هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات (الإدارية-البشرية-التقنية-المالية) التي تواجه إقامة البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض 2019	التحديات التي تواجه برامج تدريب لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم جامعة الملك سعود	دراسة علي بن سعيد سعد القحطاني 2019

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة يمكننا مناقشتها وتوضيح أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية فيما يلي:

حيث تم تصنيفها إلى الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية والدراسات التي تناولت البرنامج التدريبي، فقد استندت منها في النقاط التالية:

- وفيما يخص المنهج المتابع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في كل الدراسات السابقة ونظرا لطبيعة المناهج المستخدمة قد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستعملة، وكذلك بناء وإثراء الجانب النظري في دراستنا الحالية بمتغيراتها، وتمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة فيما يلي:
- تحديد المنهج المناسب لدراستنا الحالية وهو المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمقتضيات الدراسة.
- تم الاعتماد في بعض الدراسات على تصميم الاستبيان الخاص بنا.
- ساهمت في إعطاءنا فكرة حول دراسة وتفسير النتائج

الإطار

النظري للدراسة

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعريف الموارد البشرية

- 1- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- 2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.
- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 5- المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
- 6- خصائص إدارة الموارد البشرية
- 7- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- 8- المسؤول عن إدارة الموارد البشرية
- 9- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- 10- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

خلاصة

### تمهيد الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات ويكون محور عملها جميع ما يختص بالموارد البشرية، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من تدريب وتحديد الاحتياجات، واستقطاب الموارد البشرية، والاهتمام بها منذ تعيينها، وحتى انتهاء عملها بالمنظمة وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من المهام والمسؤوليات سوف يتم التطرق إليها في هذا الفصل.

## تعريف الموارد البشرية:

هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي 2004 ص25)

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

نيجرو يرى أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل جهد أكبر قدر من الجهد والعطاء (حسونة 208)

هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

يعرفها sikhula بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها الاختيار التعيين التدريب والتنمية التعويض والأجور والعلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين على تحقيق إنتاجية أكثر (جميل 2015).

\_ هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها؛ وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة

### 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لسلسلة طويلة من تفاعل وتشابك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية عبر عدة مراحل أهمها:

#### 1-2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في بيت صاحب العمل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شان كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية كما انه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها

## 2-2 مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور منظمات تستخدم مكان تعمل بالطاقة البخارية وتحقيق إنتاج كبير وتظم أعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام ولهذا بدأت الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكان المعقدة وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من القضايا من اهتمام إدارة الموارد البشرية

## 2-3 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

أعطت حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها (فريدريك تايلور) تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار العاملين على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب وكان العمال وقتها يخضعون لرقابة شديدة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة

وكننتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على الأنشطة الخاصة بالاستخدام كالتوظيف والتدريب والصحة والسلامة بغرض تحقيق إنتاجية أفضل ممكنة من العامل مع تجاهل العامل الإنساني في العمل فألزمت العاملين على تأدية العمل مهما قاسيا ماداموا مسؤولين عن التنفيذ.

## 2-4 مدرسة العلاقات الإنسانية:

سادت لفترة طويلة وجهة النظر التي مفادها أن وظيفة العامل تكمن في أداء الأعمال تسند إليه وان دراسة سلوكه في المنظمة يعتبر عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعها جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين انه لكي يتمكن العامل من كفاءة الإنتاجية فانه يجب الاهتمام به

لقد توصل (التون مايو) من خلال تجارب (الهاوثورن) في شركة (وسترين الاكتريك) الأمريكية والتي من خلالها أراد معرفة آثار عوامل المحيط على إنتاجية اليد العاملة بأنه لا توجد علاقة نظامية إلا إن التجارب أوضحت بان لو رؤساء الفرق برهنوا على قدراتهم الحقيقية فيما يخص القدرات الاجتماعية والبحث عن التعاون بين العمال بدلا من المعارف التقنية المفروضة فان إنتاجية العمال تتطور بصورة واضحة.

## 2-5 التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور الوظائف التي تؤديها الإدارة في المصانع وبدا الاهتمام بإنشاء إدارة الأفراد أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا العامل وتحقيق أقصى إنتاجية منهم وتركزت أهداف هذه الإدارة في توفير حاجات المنظمة

من القوى العاملة وتميبتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل العاملين كوسيط بينهم وبين الإدارة

اقتصرت دور إدارة الأفراد على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات واستخدام الأصول العلمية في هذه المجالات كما اتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بعد أن كان مختصراً على الأفراد فقط (بوعمامة 2010 2011)

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المنظمة
- تهتم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة
- تهتم بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية الناجعة لها
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف المنظمة (الكرخي 2001)

### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم فهذا يصبح لازماً على الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد وتنمية مهاراتهم والاحتفاظ بهم

- الأهداف على مستوى المنظمة
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة على مستوى الفرد
- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة (القحطاني 2015)

## 5 - المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

تتميز هذه المرحلة بنضج إدارة الموارد البشرية في كل أنواع المنظمات مما سمح لها باحتلال مكانة تنظيمية أعلى مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة (إنتاج تسويق) بعدما كانت تمثل دور المساندة والتدعيم، إذ أصبح أخصائي الموارد البشرية عضواً في المجالس الإدارية مثله مثل باقي مديري الوحدات التنظيمية التي تعتبر هامة وإستراتيجية في المؤسسة

تواجد مدير الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة يعني مشاركته في اتخاذ القرارات، مما يؤكد على أن سياسات إدارة الموارد تساعد في تحقيق إستراتيجية التنظيم ككل ومن ثم المهمة التي قامت لأجلها المنظمة (كامل 1994)

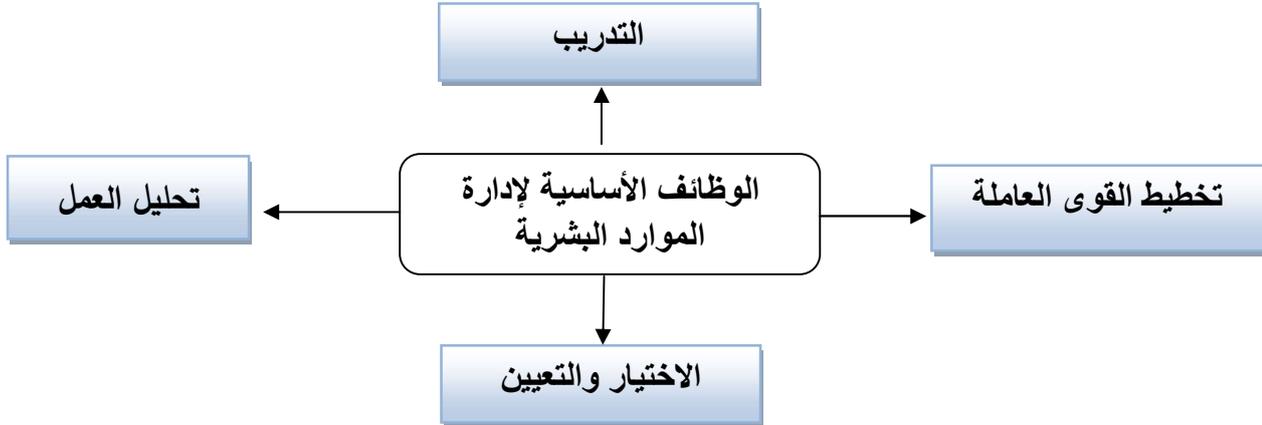
## 6- خصائص إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل: حيث يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة ضمن نظام كلي مكون من أنظمة فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي في المؤسسة

إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح: يعمل ضمن نظام كلي أكبر وهو المؤسسة والبيئة الخارجية باعتبارها أن إدارة الموارد جزء من الكل ضمن تسلسل وظيفي هرمي تتأثر من القرارات الصادرة من الإدارة العليا (المدير) وتؤثر بإصدارها لقرارات الإدارة الدنيا وهنا نجد رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب تتفاعل بصفة قاعدية مع المديرين الأخرى التي تشكل إدارة المؤسسة

إدارة الموارد البشرية إدارة استشرافية للوظيفة: وذلك من خلال الارتقاب والاحتمال والتوقع وهي بقيامها بهذا العمل تخفض خطر اتخاذ القرارات الخاطئة والمكلفة مع الوقت وزيادة احتمالية التوقع بدراسة جيدة فيما يخص بالتحديد التوظيف التدريب أو التحويلات من خلال تعديلها خيارات تنظيم مواقيت العمل (بوقفة بدون سنة).

7- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :



الشكل رقم 1: يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشمل وظائف قسم شؤون الموظفين في المؤسسة الوظائف التالية:

- تحليل الوظيفة وتحديد أهميتها.
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف.
- تحدد المرشحين لكل وظيفة.
- إرشاد وتدريب المرشحين الجدد في الوظيفة.
- إدارة الأجور والحوافز.
- تقييم أداء الموظف وإعداد تقارير الكفاءة.
- الاتصالات المباشرة: مقابلات استشارية للتكيف مع الوظيفة.
- تطوير المهارات للقائمين على عملية التدريب والموظفين معاً. (فريد النجار، 1999)

1- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

1-1 تحليل العمل: تتطلب الوظيفة تحديد الأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة ووصف الوظيفة وتحديد المسؤولية الموكلة إليه، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد المواصفات اللازمة لشاغلها.

1-2 تخطيط القوى العاملة: وهذا يعني تحديد حاجة المنظمة لأنواع وأعداد العاملين.

وهنا لابد من تحديد احتياجات المنظمة من العمال وتحديد ما هو متوفر ومتاح وإجراء موازنة لرصد العجز بدقة وبالتالي رفع القوى العاملة في المنظمة (أحمد، 2004)

3-1 الاختيار والتعيين: تختص هذه الوظيفة بالانتقاء من سوق العمل والانتقاء من خلال الطلبات الوظيفية المقدمة كمرحلة أولية ثم الاختبارات والمقابلات الشخصية... الخ. وهذا للتمكن من توفير لكل منصب شاغر موظف بمواصفات ذلك المنصب (أحمد، 2004)

## 8- من المسؤول عن إدارة الموارد البشرية:

معظم المديرين يشتركون في إدارة الموارد البشرية إلى حد؛ ففي الشركات الصغيرة يقوم بأعباء هذه الوظيفة مالك الشرك او مدير العمليات؛ أما في الشركات متوسطة الحجم فيقوم بأعباء هذه الوظيفة شخص غير مختص يمارس اغلب مهام وظيفة الموارد دون أن يكون مختصا في احدهما؛ أما في الشركات كبيرة الحجم يقوم بهذه الوظيفة احد المتخصصين وهو شخص تدرّب على إحدى المهام مثل المرتبات الأجور وعلاقات العمل وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في توفير الدعم المادي ليدري العمليات فيما يختص بإدارة الموارد البشرية (المغربي 2012)

## 9- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية بكافة المنظمات وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة؛ ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين

العوامل البيئية الداخلية: وهي العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمات ومن بينها: السياسات الإدارية العامة للمنظمة؛ ونظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنظمة وإلى إدارة الموارد البشرية وحجم المنظمة وإمكانياتها المادية وتنعكس البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية والوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية

العوامل البيئية الخارجية: وهي العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك من ثم إدارة الموارد البشرية بها؛ ذلك لان المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه؛ ولا تتخذ قراراتها بمعز عن البيئة التي تعيش فيها.

إن عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تتداخل وتتربط بينهما بحيث لا يكمن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:

العوامل الاجتماعية: وهي العوامل المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على سلوك المورد البشري وهنا الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة والأفراد ومنها :

➤ النظرة للعامل

- الزيادة السكانية
- المسؤولية الاجتماعية
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز

### العوامل التعليمية:

تعد العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو المصدر الأساسي للقوى العاملة في هذه المؤسسة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من تخصص، وعجز النظام التعليمي عن هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومن بين المعوقات ، ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين ،قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية ، وجود فائض البطالة وخريجي الجامعات (عبد الباقي بدون سنة )

### العوامل الاقتصادية:

لعبت الظروف الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إدارة الموارد البشرية، مما تطلب بضرورة القيام بدراسة الظروف الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فإن كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف الاقتصادية في حالة ركود فان ذلك يؤثر سلبا على التنظيم (عبد الباقي 2007).

## 10-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعدد عملياتها ومن أهم التحديات:
- التطور التكنولوجي الذي اتبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات
- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر ،التخصص في العمل ،والمهنة ، والجنس وغير ذلك
- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد،وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية ،يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية
- منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة من قبل كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية مما أثر على زيادة تكلفة العاملين
- نشر المعرفة والابتكار وهو ما يتطلب ضرورة نشر وتوزيع المعارف ، والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها

- نشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين، وتمكين العاملين، وأداء العمل الصحيح من أول مرة
- ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة
- الازدياد المضطر في إعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات وبروز الشركات متعددة الجنسيات
- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات (جودة 2010).

### الخلاصة:

يتبين من خلال عرض هذا الفصل أن الأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية تعود أساساً إلى أهمية العنصر البشري نفسه، والذي يشكل أهم انشغالاتها واهتماماتها ومحور عمل وظائفها وأنشطتها، فهي إدارة يمارسها مسئولون ومختصون يعتمدون على خلفياتهم العلمية والقانونية، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة.

كما أن أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية في تسيير وتنظيم العنصر البشري في المؤسسة، والعناية به جعلها تحتل مكانة تنظيمية هامة، مكنتها من المشاركة في سياسات الشركة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية في الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقات وممارسات العمل داخل الشركة، وعن حماية وتأهيل وتطوير العنصر البشري وتحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، والعمل على حل مشاكله وتهيئة البيئة الصالحة والمناسبة له في العمل.

# الفصل الثالث

## هندسة البرامج التدريبية

تمهيد

- 1- تعريف التدريب
- 2- أنواع التدريب
- 3- أهمية التدريب
- 4- مراحل نظام التدريب
- 5- تحديد الاحتياجات التدريبية
- 6- مفهوم هندسة البرامج التدريبية
- 7- خصائص هندسة البرامج التدريبية
- 8- خطوات هندسة البرامج التدريبية
- 9- تنفيذ البرنامج التدريبي
- 10- تقييم البرنامج التدريبي
- 11- صعوبات هندسة البرنامج التدريبي

خلاصة

### تمهيد:

تصمم البرامج التدريبية بناء على نوع التغيير المستهدف في المتدربين والذي قد يكون فيالمهارة، السلوك، الاتجاهات أو المعرفة وفي هذا الفصل حاولنا إبراز وتحديد مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

## 1- مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعارف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرف الهيئتي التدريب على أنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل

كذلك عرف عبد الجليل التدريب بأنه (عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة).

وعرفت برنوطي التدريب بأنه: (نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها). (بلال خلف، 2011)

وعرف على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم. (محفوظ، 2010)

وعليه يمكن تعريف التدريب: على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل. (محمد عبد الفتاح، 2010)

ومن ذلك فإن التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات التدريبية. (أحمد صقر، 1997)

## 2- أنواع التدريب:

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع

أولاً: حسب مرحلة التوظيف

ثانياً: حسب نوع الوظائف

ثالثاً: حسب المكان.

### أولاً: حسب مرحلة التوظيف

#### 1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات، التي تقدمه إلى عمله الجديد، تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف، في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات

عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن مشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

## 2- التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

## 3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حين تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة، تمكنهم من أداء العمل باستعمال الأنظمة الحديثة. (نزار، 2015، )  
يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها. (حسن احمد، 2010).

## 4- التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي. (حسن احمد، 2009).

## ثانياً: حسب الوظائف:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى:

## 1- التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، متابعتها واتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

## 2- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الدنيا والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، التنسيق والاتصال.

## ثالثا- حسب المكان:

يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين هما:

**1- التدريب داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدرسين داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض الموظفين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

**2- التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كلا أو جزءا من نشاطها التدريجي

التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ربما خارج الدولة.

ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الائتحاق بالبرامج الحكومية.

منظمات التدريب الخاصة: على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة، أن تطمئن على جدية التدريب، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تهدف إلى رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم الدولة. (ماهر، 2005).

### 3- أهمية التدريب:

وتظهر أهمية التدريب من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين، وذلك ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول منه، وإن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه يتطلبان التدريب عليها من قبل العاملين، إن التدريب يزيد الانتماء بين الموظفين والمنظمة، وذلك يجعله أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته وبالتالي أكثر رضا عنها.

#### ويمكن حصر أهمية التدريب في:

تنمية المعرفة والمعلومات: ويقصد بها تنمية مدارك المتدرب، وذلك بتزويده بكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، مما يساعد على زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التطور التكنولوجي، وزيادة إنتاجية الموظف وتحسين مهاراته في العمل، مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

تنمية السلوك والاتجاهات: يقصد بها مجموعة العوامل الذهنية والنفسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل على تحسين هذه الاتجاهات (الشعور بالمسؤولية-الشعور بالتميز- العمل الجماعي-الدافع إلى العمل والشعور بتبادل المنافع).

تنمية المهارات والقدرات: يقصد بها تنمية قدرات (القوة الفعلية على الأداء والفعل) ومهارات (القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها بطريقة صحيحة وهادفة) واستعدادات المتدرب لأداء العمل الموكل إليه بكفاءة عالية، مما يرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة ككل. (يوسف، 2016).

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والأفراد كما يلي:

#### أولاً: بالنسبة للمنظمات الإدارية

- 1- الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- 2- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
- 3- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- 4- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- 5- التعامل مع التغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.

- 6- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة.
  - 7- الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
  - 8- تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو وتطور الشركة.
  - 9- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
  - 10- توفر للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.
- ثانيا- بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة:

- 1- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
  - 2- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
  - 3- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسن له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
  - 4- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.
  - 5- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها.
  - 6- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
  - 7- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
  - 8- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية
- العالقة. (بلال، 2011،)

#### 4-مراحل نظام التدريب



الشكل رقم 2: يوضح مراحل نظام التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين

### 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب، والأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل مايلي:

➤ **التحليل التنظيمي:** الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشرا للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل.

➤ **تحليل الوظائف:** الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

➤ **تحليل الأفراد:** الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

2- **مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:** بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعي في تحديدها معايير معينة.

#### ❖ معايير تحديد الأهداف:

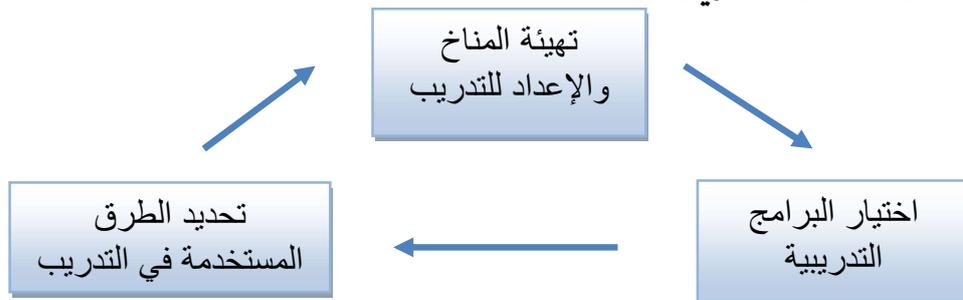
✓ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.

✓ لا بد وأن تكون معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.

✓ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو

الجودة. <https://umustansiaiyah.edu.iq/media/>

### 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:



الشكل رقم 3: يوضح مراحل تحديد الأساليب التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبتين

### تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة الأبعاد التالية:

أولاً: تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب.

ثانياً: تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.

ثالثاً: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:

أ- لانخفاض أدائهم.

ب- للتغير الطارئ على وظائفهم وإمكانيات العمل.

ج- لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

واستناداً إلى ما سبق يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:

مستوى المنظمة Organisation level

مستوى الوظيفة Occupation level

مستوى الفرد Individuel level

### أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية كان لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين... الخ.

حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

ومن بين الأسئلة التي تدخل في صلب مضمون ومحتوى البرنامج التدريبي على صعيد المؤسسة الأسئلة التالية:

- هل يتناسب البرنامج التدريبي أعداداً ومواكبة مع إستراتيجيه المؤسسة؟
- هل يتناسب برنامج أعداد ومواكبة مع أهداف وخطط المؤسسة حاضراً ومستقبلاً؟
- هل يتناسب البرنامج أعداداً ومواكبة مع ثقافة المؤسسة وكيف؟

➤ ما هي الوحدات والأقسام التي تحتاج إلى البرنامج ومن منها أولاً، ومن منها ينجح أداء أثناء تطبيقه واعتماده؟

➤ هل باستطاعة المؤسسة تحمل تكلفة البرنامج؟

➤ هل يؤثر البرنامج سلباً على الوحدات والأقسام التي يطالبهم التدريب؟

➤ هل يدعم رؤساء وزملاء المتدربين البرنامج ويعملون على إنجاحه؟

**ب- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف أو العمليات:**

إن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و كذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد وبناء على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل التي ذلك التحسين ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بتحديد التدريب المطلوب بناء على هذه المعلومات.

ومن بين الأسئلة التي يمكن أن تدخل في صلب مضمون أو محتوى البرنامج على صعيد تحليل الوظائف ما يلي:

➤ ما هي صعوبة الوظيفة أو الوظائف المطلوب إنجازها؟.

➤ هل يمكن للفرد تعلمها خلال العمل أو خارجه؟.

➤ هل من أهمية للإعداد الفوري الذي يمكن المتدرب من إنجاز الوظيفة في اليوم الأول أي فور استلامه لها؟.

➤ ما هي النتائج التي يمكن أن تحصل جراء إنجاز الوظيفة بأداء غير سليم؟.

➤ ما هي المهارات والمعلومات والمستلزمات والأدوات المطلوب توافرها للقيام بالوظيفة المحددة وما هي بالتحديد الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز هذه الوظيفة؟.

**ج- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:**

تتصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عملة الحالي والمستقبلي.

وإن عملية تحليل الفرد تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الاستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به لما له من أهمية قصوى في النمو الاقتصادي للمنشأة وأن هذا التحليل يجب ان يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية للفرد: المستوى التعليمي، المستوى التدريبي، مدة الخبرة، المستوى الوظيفي، نوعية الأعمال والأنشطة التي مارسها طوال حياته الوظيفية، سلوكه الوظيفي، دوافعه وميوله، تطلعاته آماله ورغباته.

وإن كل هذه العناصر والعوامل تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ومن ثم فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنشأة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب ثم إعدادها في ظل رؤية واضحة المعالم وذلك في ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الفرد، وإن ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد يعطي دلالات قاطعة على أن هناك قصورا ونقصا معيناً في الأفراد محل البحث، الأمر الذي يستلزم معه إعدادا وتدريباً مناسباً يتناسب مع نوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الإنتاجية.

من أبرز الأسئلة التي تساعد على تحقيق مضمون البرنامج التدريبي المراد إعداده على صعيد تنمية قدرات وسلوكيات الأفراد ما يلي:

➤ ما هي المهارات التعليمية التي يجب تزويد الأفراد بها، كل بحسب الحاجة إليها، بهدف تحسين مستوى الأداء المطلوب؟

➤ ما هي أنواع السلوكيات والتصرفات التي تساعد الأفراد على الأداء المطلوب؟

➤ ما هي المرحلة التعليمية الإعدادية منها والتدريبية التي تخلق سلوكيات وأدبيات جيدة عند الأفراد، وخاصة أثناء قيام هؤلاء بالأعمال والنشاطات الموكلة إليهم؟ (السعيد، 2014،)

## 5- تعريف هندسة البرامج التدريبية:

يقصد بالبرامج التدريبية "الأنشطة المخطط لها في إطار منظم، حيث تركز على اكتساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضا جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم انجازاتهم. (فهد بن حمد، 2012،)

ويري "الكبيسي" أن البرامج التدريبية هي " ذلك المجهود المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون يراد منها تحسين الأداء وتنمية القدرات وتطوير المهارات

وإيصال المعلومات وترشيد الميول والاتجاهات من أجل أهداف وغايات فردية وجماعية تنظيمية محددة. (عامر، 2010،)

أما تصميم البرامج التدريبية فهي العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات. (صالح، 2005،)

## 6- خصائص تصميم البرامج التدريبية:

- 1- تلبي الاحتياجات المحددة.
- 2- أن تكون أهدافها قابلة للقياس
- 3- يكون المحتوى بمستوى المتدربين
- 4- ترتيب الوحدات في المحتوى بشكل منطقي.
- 5- وقت التنفيذ يراعي الوحدات والمحتوى
- 6- القاعة مناسبة ومحفزة
- 7- توفر التقنيات المساعدة
- 8- توزيع المادة التعليمية
- 9- تحدد شروط التجانس للمتدربين
- 10- الالتزام بطرق التقييم وأساليبه
- 11- حساب التكاليف والإيرادات للبرنامج
- 12- اختيار مدربين مؤهلين
- 13- تحديد مشرف ومنسق علمي للبرنامج
- 14- تصميم الدليل والحقيبة التدريبية قبل بدء البرنامج
- 15- تحضير الشهادات والإعداد للافتتاح والاختتام
- 16- تخصيص جوائز للمتفوقين. (بلال، 2011)

## 7- خطوات هندسة البرامج التدريبية:

### 1-تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يعد تحديد البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ولتحقيق الأهداف يجب توفر العوامل التالية:

1-الفئة المستهدفة.

2\_مستوى الأداء الذي يرغب المتدرب الوصول إليه.

3-الظروف الإيجابية التي يتطلبها البرنامج والسلبية التي تعيق نجاحه.

4-درجة التغيير المطلوبة مثلا من 60% إلى 70% تبين أثر البرنامج.

تصميم الأهداف يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هي موضوعات البرنامج.

2- ما هي المعارف والمهارات التي يسعى البرنامج لإيصالها للمتدربين.

3- ما هي النتائج النهائية التي نريد الوصول إليها.

4- يجب أن تحقق الأهداف الشروط التالية (smart):

-محدد spécifique

-مناسب appropriât

-التوقيت time

-قابل للقياس mesurable

- واقعي realistic

ومن أنواع الأهداف التدريبية الهدف الإدراكي والهدف الوجداني والهدف السلوكي للبرامج التدريبية والمحتوى التدريبي يشمل:

-الإطار المعرفي.

-الميول والاتجاهات الايجابية المراد إكسابها للمتدربين

-المهارات والسلوكيات التي تمكن المدرب من توظيف المعرفة وتحويلها إلى عادة أو سلوك ،ومن الأمثلة على الأهداف السلوكية لبرنامج تدريب المدربين.

**1.المعلومات:**

أ.أن يذكر المتدرب اسم واضع نظرية تسلسل الحاجات

ب.أن يعدد الحاجات الخمس فيها

ج.أن يطلع على أساليب التدريب ومزاياها وعيوبها واستخداماتها

**2.المهارات:**

أ.أن يصمم استبياناً لتقدير الاحتياجات التدريبية في مؤسسته

ب.أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي

ج.أن يتقن مهارة استخدام العرض التقديمي في التدريب

**3.الاتجاهات:**

أ.أن يكتسب المشترك اتجاهها ايجابيا نحو العمل في مجموعات أو في فريق العمل

ب.أن يطور اتجاهها ايجابيا عن المشاركة في اتخاذ القرارات

ج.أن يطور اتجاهها ايجابيا عن الخدمة العامة.(بلال،2011)

**2-محتوى التدريب:** إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

-المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

-الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

-أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

### 3-أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ورغم أهمية هذه الأساليب إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

#### -المحاضرات:

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين.

#### -تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلة، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدراة المقابلة على هذا الأساس.

إعداد الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب، تعبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وتمثيل الواقع لحقيقي لوظيفة، و يتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية.

-**النقاش الموجه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، و هكذا يتم إيصال المعلومات و المعارف و تنمية الاتجاهات و القاعات بأسلوب النقاش و توجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة .

-**المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

-المساعدات التدريبية: تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا ومرنا، ومحركا وممتعا كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

#### 4-اختيار المتدربين:

على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن تربط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة او بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن يعكس بنتائج ايجابية.

#### 5-تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرامج التدريبية، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

#### أ-تحديد الزمان:

يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

#### ب-تحديد المكان:

يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التدريبية للأفراد واختيار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم.

#### 6-ميزانية التدريب:

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب.(ماهر،مرجع سابق)،

## 8- تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهزا للتنفيذ وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساسا إلى توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعية، ويمكن تصنيف هذه الفعاليات إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

### أ- قبل التنفيذ:

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- اختيار المدربين والحاضرين.
- تهيئة المواد التدريبية.
- تهيئة المواد التدريبية.
- الحصول على الموافقات للزيارات الميدانية من الجهات المعنية.
- حجز قاعات تدريبية وتهيئة مستلزمات التبريد والتدفئة والأثاث، وتصميم طريقة جلوس المشاركين.
- إعداد كراس البرنامج، وتضمن هدف البرنامج ومدته وتاريخ بدئه، المشاركين فيه، وجدول الجلسات التدريبية.

### ب- أثناء التنفيذ: وتتضمن:

- استقبال المشاركين والمدربين.
- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين ومناقشته.
- تعريف المشاركين بالمدربين.
- متابعة دوام المشاركين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين، من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية.
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية إن وجدت.
- توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي وجمعها.
- إعادة شهادات بأسماء المشاركين، وتوزيعها في اليوم الأخير من البرنامج.

ج- ما بعد التنفيذ وتتضمن:

-إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.

-إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.

-متابعة تصحيح دفاتر الامتحان، وإرسال النتائج إلى دوائر المتدربين.

-حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.(الطعاني،2005،)

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

9-تقييم البرامج التدريبية:

يعرف كريك باتريك البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين.

أيضا يعتبر التقييم جزءا متما لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

أ)تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة

ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

#### ب) تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة.

ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها.

#### ج) تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهذا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

#### متابعة تقييم المتدربين:

تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداماً أمثل.

#### تقييم نتائج التدريب

تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:

أ-ردود الأفعال.

ب-التعلم.

ج-السلوك.

د-النتائج.

(أ) ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرامج)

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرامج وعن موضوعات متعددة، وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وأيضاً قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتم بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

(ب) التعلم:

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد. ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من الاختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

(ج) السلوك:

تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك وتتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، ولربط التغييرات ببرامج التدريب.
- إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلاً ما تعلمه.
- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل على التدريب)

(د) النتائج:

يحاول تقييم النتائج قياس التغييرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

## 10- صعوبات هندسة البرامج التدريبية:

- 1- صعوبات معرفة الجهات الراغبة في التدريب الاحتياجات الفعلية.
- 2- التدريب يحل مشكلة ضعف الأداء وليس عدم وجود سياسات.
- 3- تحميل البرامج أهداف ومهام أكبر من إمكانية التنفيذ بسبب ضيق الوقت أو قلة الموارد.
- 4- عدم توفر كادر تدريبي مناسب.
- 5- تعذر تجريب البرامج المصممة قبل البدء في البرنامج.
- 6- الاستعجال في تصميم البرامج.
- 7- غياب التقييم العلمي لما ينفذ من برامج. (بلال خلف، 2011)

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل لعرض مجموعة من العناوين تخص البرنامج التدريبي للعاملين باعتبارها تمثل جزءا أساسيا من استراتيجيات تطوير المهارات والتعلم المستمر، حيث تشمل هذه البرامج مجموعة واسعة من الأنشطة التعليمية التي تهدف إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات وتعزيز القدرات الشخصية والمهنية للمشاركين.

# الفصل الرابع

## التهيئة المبدئية

### تمهيد

1. تعريف التهيئة المبدئية
2. أهمية التهيئة المبدئية
3. فوائد التهيئة المبدئية
4. أهداف التهيئة المبدئية
5. طرق التهيئة المبدئية
6. محتويات برنامج التهيئة المبدئية
7. تقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

### خلاصة

### تمهيد:

تعتبر تهيئة الموظفين الجدد للعمل إحدى الوظائف الأساسية التي تتولاها إدارة الموارد البشرية ، لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية الموظف الجديد وكسر حدة القلق وزيادة الثقة ، من أجل ادماج الموظف في بيئة العمل حيث يتأقلم مع متطلبات الوظيفة من الجانب النفسي ،ومن حيث المهارات المطلوبة وهذا ما يوضح الأهمية البالغة لها ، وهذا ما سوف يتم التطرف في هذا الفصل.

## 1- تعريف التهيئة المبدئية:

هي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك لتحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل. (عبد القادر، 2013)

هي جميع الترتيبات التي تقوم بها المنظمة بتعريف العاملين الجدد قبل ممارستهم العمل بكل ما يتعلق بالطبيعة المميزة للمنظمة سواء على المستوى التجريدي أو المستوى التشغيلي... وكذلك كل ما يتعلق بتتصيب الموظف الجديد في وظيفته.

وعلى ذلك فإن التهيئة المبدئية تشمل مجموعة المعارف والمعلومات المتعلقة بمحتوى العمل وعلاقاته بالإضافة إلى الظروف والضوابط والسياسات التي تحكم هذا العمل. وغالبا ما يتضمن نشاط التهيئة المبدئية البرامج التعريفية الخاصة بتتصيب وموائمة الموظف الجديد في عمله.

ويقصد بها أيضا تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بهذه الأهداف والسياسات.

ويمكن تحقيق ذلك بوسائل كثيرة مثل: الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها وتصميم برنامج توجيهي للموظفين الجدد.

## 2- أهمية التهيئة المبدئية:

- تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد.
- تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها والعاملين بها.
- انخفاض بداية تكلفة العمل للتقليل من الأخطاء.
- زيادة كفاءة وفعالية الموظف الجديد وتعظيم استفادته من تسهيلات العمل المختلفة.
- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحا في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته. (أريج، 2022).

### 3- فوائد التهيئة المبدئية:

- تطوير نوع من الشعور الإيجابي والخفيف من حدة التوقعات والطموحات لدى الموظف الجديد.
- الاستفادة من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل. (ريم، 1430هـ)
- تيسير عملية تطوير الموظف.
- رفع مستوى انخراط الموظف بالعمل ورضاه عن وظيفته.
- إضفاء حس الالتزام والفخر والانتماء.
- وضع أسس لعلاقة ايجابية وطويلة المدى بين الموظف ومكان عمله. (دليل إرشادي، 2015)

### 4- أهداف التهيئة المبدئية:

- الترحيب بالموظفين الجدد وتعريفهم بأهداف المنظمة وفلسفتها.
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة مثل نظام الاستقطاب والاختيار ونظم الحوافز وسياسات الترقية والتقدم الوظيفي.
- التعريف بأماكن الخدمات ومسؤوليات العمل. (نفس المرجع)

### 5- طرق التهيئة المبدئية:

يمكن أن تتم عملية التهيئة المبدئية للموظفين الجدد من خلال الطرق التالية الكتب، المنشورات وأدلة العمل، الأفلام التسجيلية. جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

### 6- محتويات برنامج التهيئة المبدئية:

العناصر	المحتويات
المنظمة	تاريخ إنشائها وتطورها الهيكل التنظيمية المنتجات والخدمات السياسات والقواعد والإجراءات مواقع المباني والخدمات المساندة دليل المنظمة

<p>نظام الأجور الإجازات أنظمة التأمين نظام التقاعد المميزات المادية والخدمات الاجتماعية فرص الترقية والتقدم الوظيفي</p>	<p>الامتيازات الوظيفية</p>
<p>التعريف بالرئيس والزملاء والمديرين ذوي العلاقة</p>	<p>التعريف بالأفراد</p>
<p>موقع الوظيفة، واجباتها، أهدافها، علاقتها بالوظائف الأخرى، إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.</p>	<p>واجبات الوظيفة</p>

### 7-تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

- زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات المنظمة الصحية
- إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل لعرض مجموعة عناوين وشرحها تخص موضوع التهيئة المبدئية والتي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، حيث تم ذكر مجموعة من الفوائد والأهمية بالإضافة إلى محتويات وفعالية التهيئة المبدئية.

## الفصل الخامس

# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. عينة ومجتمع الدراسة
4. أدوات جمع بيانات الدراسة
5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

### تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة فهي خطوة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسة العلمية الصحيحة فموضوعية ودقة النتائج تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة خاصة على مستوى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات فهذه الخطوات تعد المحددات الأساسية للدراسة وكلما التزم بها الباحث كان بحثه صحيحا

## 1- منهج الدراسة:

للقيام بي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة.

فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها هذا الموضوع (خير الله، 19945)

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن المنهج الوصفي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إلا من خلال وصف الواقع، ويمكن تقديم بعض التعريفات له

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها انطلاقاً من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض صم اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ووضع قواعد لتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة (بوحوش، ص 137)

وهو مجموعة من العمليات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف بحثه ونظراً لطبيعة موضوع البحث وما يتضمنه ذلك من وصف ورصد للحقائق ومحاولة جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها حول موضوع الدراسة.

## 2- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية ، وفي هذا البحث فان مكان الدراسة تمثل في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، حيث تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الاقتصادية والصناعية الرائدة في الجزائر ومن هذه الاهمية تم اختيارها محل لدراستنا الميدانية

ب-المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من 2024/04/15 إلى 2024/04/22

ج-المجال البشري: تكونت العينة الأساسية للدراسة من (30) منهم رؤساء مصالح وموظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،وقد تم المسح الكلي لموظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

الدراسة الاستطلاعية:تعتبر الدراسة الاستطلاعية السبيل الذي يساعد الباحث في اخذ نظرة أولية حول دراسته نظريا وتطبيقا ومن أجل معلومات حول العينة فقد توصلنا مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة حيث قمنا بتوزيع 18 استمارة مبدئيا من اجل حساب صدقها وثباتها قبل توزيعها على بقية العينة.

3-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلات الاستبيان تم توزيع (30) استبيان واسترجاع (30)قابلا للدراسة والمعالجة الإحصائية ، وعليه فإن مجتمع الدراسة كان (30) موظف .

جدول رقم(4) يوضح لنا مجموعة العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	(التكرار)	الجنس
43%	13	نكر
56.7%	17	انثى
100%	30	المجموع

من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

يوضح الجدولرقم (02) أعلاه توزيع أفراد العينة على حسب الجنس حيث نلاحظ أن نسبة الإناث كانت 56.7 % ونسبة الذكور 43% حيث كانت نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور .

جدول رقم (5) يوضح لنا مجموعة العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
40%	12	من 2 إلى 5 سنوات
56.7%	17	من 6 إلى 10 سنوات
3.3%	1	من 10 إلى 20 سنة
100%	30	المجموع

من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

يوضح الجدولأعلاه توزيع أفراد العينة على حسب عدد سنوات العمل حيث نلاحظ ان أكبر نسبة هي من (6 إلى 10) حيث جاءت بنسبة 56.7% وليها.

جدول رقم (6) يوضح لنا مجموعة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
46.7%	14	دون بكالوريا
53.3%	16	جامعي
100%	30	المجموع

من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

يوضح الجدول رقم (06) أعلاه توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن مجموع الأفراد الذين لديهم المستوى الجامعي بلغ عددهم 16 فرد أي بنسبة %53، وهي أعلى من نسبة الأفراد ذو المستوى دون بكالوريا حيث بلغ عدد الأفراد 14 بنسبة %46.7

#### تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة:

تعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وهو ما أهلها لتتصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO، الأمر الذي فتح لها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار GENERAL CABLE الأمريكية.

#### التعريف بالمؤسسة:

تعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة منتجاتها وخدماتها، وهو ما أهلها لتتصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO، الأمر الذي فتح أمامها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة، وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار GENERAL CABLE الأمريكية. نشأت مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل وبدأت الأشغال انجازها في (فيفري 1980) ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الخماسي الأول لتصبح المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة أصبحت مؤسسة مستقلة بحد ذاتها وتقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة وتتربع على مساحة (42 هكتار) منها (12 هكتار) مغطاة لتشمل المباني الإدارات و ورشات الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات، أما الجزء المتبقي هو عبارة عن مساحة خضراء وقد تستخدم في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات، وفي سنة (2008) واثر قرار من طرف رئيس الحكومة تم خصخصة المؤسسة وتحويلها من ملكية إلى مؤسسة خاصة جزئيا، وقد تقدمت عدة مؤسسات لشراء المؤسسة أهمها: مؤسسة نيكسون الفرنسية، مؤسسة جده كابل السعودية، مؤسسة كابل متعددة الجنسيات بأمريكا، وقد حظيت المؤسسة الأمريكية GENERAL CABLE بملكية المؤسسة بنسبة (70) و(30) للدولة، وفي ظل قانون الاستثمار في (جويلية 2017) تنازلت شركة "جنرال كابل" عن حصتها من الأسهم لصالح شركة "كوندور" للإخوة "بن حمادي" بقيمة (37 مليون دولار أمريكي)، ويقدر عدد المنتجات الرئيسية للمؤسسة (40 منتج)، أما الباقي يتم إنتاجه حسب الطلبات وحسب السوق الوطنية، ويبلغ عدد موظفيها وعمالها (1032) عامل وموظف ينقسمون إلى: عدد الإطارات بالمؤسسة (64)، عدد أعوان التحكم بالمؤسسة (248)، وعدد أعوان التنفيذ بالمؤسسة (720).

نشاط المؤسسة:

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها للتكنولوجيا الحديثة والمتطورة بشتى أنواعها في المجال، مما يسمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لاسيما أنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من (400) نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات: الكوابل المنزلية، الكوابل الصناعية، الكوابل المعزولة، الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي، ومن عوامل نجاح المؤسسة قربها من الطريق الوطني رقم (46) الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة وكذا شمال وجنوب البلاد، وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة (عمارات الإدارة والشؤون الاجتماعية وورشات الإنتاج)، وجود السكك الحديدية التي تربط المؤسسة بباقي موانئ التراب الوطني من أجل نقل السلع من وإلى المؤسسة، وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية و المنتج المصنوع يتسع لإنتاج أكثر من ثلاث أشهر من الكوابل، وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة (20) ميغا وات لكل واحد، حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من (50) من مساحة المنطقة الصناعية لولاية بسكرة وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج المالي للتنمية بقيمة (55) مليار دولار، الموقع الاستراتيجي للجزائر ووجودها ضمن اتحاد المغرب العربي واتفاقية الدول العربية.

الهيكل التنظيمي: (انظر الملحق رقم 1)

4- أدوات جمع البيانات:

تتوقف نتائج الدراسة إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، ونظرا لطبيعة الموضوع المتعلق "بمسؤولية إدارة الموارد البشرية في هندسة البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للعامل" تم إعداد أدوات الدراسة اللازمة والمتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان: تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات فهي تعرف على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، وتم تنفيذ الاستمارة عن طريق توزيعها للمبحوثين (زررواتي، 2008، ص182).

وصف أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان وفق فرضيات الدراسة بحيث يضم 17 بند موزعا على 3 محاور.

الأبعاد	البند
- تصميم التدريب	7_6_5_4_3_2_1
- تنفيذ البرنامج التدريبي	14_13_12_11_10_9_8
- التقييم البرنامج التدريبي	17_16_15

جدول رقم (7) بدائل الإجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي

البدايل	موافق	محايد	غير موافق
مفتاح التصحيح	3	2	1

جدول رقم (8) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي ودرجة الموافقة عليه

المستوى	
منخفض	1 الى 1.65
متوسط	1.66 الى 2.31
مرتفع	2.32 الى 3

#### 5- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات (الصدق والثبات)

الصدق:

صدق المحكمين:

للتحقق من أن الاستبيان يقيس ما وضع لأجله تم عرضه على لجنة تحكيم مكونة من 5 أساتذة في علم النفس وطلب منهم إبداء الرأي في مدى تطابق فقراته، وتقديم المقترحات اللازمة، فكانت اغلب الآراء ايجابية وبعد إعطاء الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار (انظر الملحق )

صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر،وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (9) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحاور:

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.48**	1	0.66**	1	0.65**
2	0.60**	2	0.84**	2	0.68**
3	0.56**	3	0.85**	3	0.72**
4	0.58**	4	0.74**		
5	0.71**	5	0.70**		
6	0.47**	6	0.70**		
7	0.67**	7	0.75**		

من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

الجدول رقم (10) يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحور	البنود	معامل الارتباط
التصميم	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	0.73**
التفنيذ	8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14	0.78**
التقييم	15 - 16 - 17	0.81**

من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

#### 6- الأساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية في البحث العلمي عبارة عن مجموعة من الصيغ أو النماذج الرياضية، ويتم استخدام هذه الأساليب في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، ومن خلالها سيتمكن الباحث من الحصول على مجموعة من المعلومات التي يحتاج إليها وبالتالي التوصل للنتائج، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى ومعاملات الارتباط والنسب المئوية، والتكرارات

# الفصل السادس

## عرض وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج

2- تفسير النتائج

الخلاصة

تمهيد

بعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات وتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية وجمع البيانات المطلوبة ،وسنتطرق الآن إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم تفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة

1- عرض وتحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

قبل التطرق إلى عرض النتائج المسجلة والمتعلقة بالفرضيات الجزئية ، جدير بان نقلي نظرة خاطفة على الإحصائيات المسجلة بعد تطبيق أداة الاستبيان ، وذلك من اجل اخذ صورة متكاملة على نتائج المحاور الثلاثة

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى القائلة

هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

يشير الجدول رقم (11) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب "مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تصميم برنامج التهيئة المبدئية للموظف

جدول رقم (11) يوضح التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التصميم

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة			العبارات	
				موافق	محايد	غير موافق		
1	مرتفع	0,50	2,76	24	5	1	التكرار	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف واضحة
				80,0	16,7	3,3	النسبة	لعملية التهيئة المبدئية
3	مرتفع	0,57	2,50	16	13	1	التكرار	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف التهيئة المبدئية طبقا لاحتياجات الموظف الجديد
				53,3	43,3	3.3	النسبة	

2	مرتفع	0,62	2,60	2	8	20	التكرار	تحدد إدارة الموارد البشرية أساليب ووسائل التدريب
				6,7	26,7	66,7	النسبة	
4	مرتفع	0,62	2,43	2	13	15	التكرار	توفر إدارة الموارد البشرية العوامل المناسبة لنجاح عملية التهيئة المبدئية
				6,7	43,3	50,0	النسبة	
7	متوسط	0,55	2,20	2	20	8	التكرار	تحرص إدارة الموارد البشرية على احتواء برنامج التهيئة على المهارات المطلوبة في العمل.
				6,7	66,7	26,7	النسبة	
5	مرتفع	0,49	2,40	0	18	12	التكرار	يحدد مدير الموارد البشرية الوقت المناسب لإجراء عملية التهيئة.
				0,0	60,0	40,0	النسبة	
6	مرتفع	0,67	2,33	2	16	12	التكرار	تحدد إدارة الموارد البشرية ميزانية للبرامج التدريبية.
				6,7	53,3	40,0	النسبة	

من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.46) والانحراف المعياري (0.33) ينتمي إلى الفئة المرتفعة وقد تراوحت بين (2.20\_2.76) حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.57) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 24 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق شخص واحد وغي نسبة ضعيفة أما المجيبين بمحايد رصدنا 15 إجابة تليها مباشرة العبارة 3 بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.62) كون عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 20

حيث بلغ عدد المجيبين بغير موافق 2 وعدد المجيبين بمحايد 8، أما العبارات الأخرى (2-4-5-6-7) فكانت متوسطاتهم الحسابية كما يلي (2.50، 2.43، 2.20، 2.40، 2.33) والانحرافات المعيارية (0.57، 0.62، 0.55، 0.49، 0.67)، من خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المرتفع.

### 1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية القائلة:

هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

يشير الجدول رقم (12) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص بـ"مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ برنامج التهيئة المبدئية".

### جدول رقم (12) يوضح التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التنفيذ

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة			العبارات	
				موافق	محايد	غير موافق		
3	مرتفع	0,62	2,50	17	11	2	التكرار	تعد إدارة الموارد البشرية كل
				56,7	36,7	6,7	النسبة	الأوراق الرسمية لتعيين الموظف الجديد
6	مرتفع	0,67	2,43	16	11	3	التكرار	تعرف إدارة الموارد البشرية للموظف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقة الأقسام ببعضها البعض
				53,3	36,7	10,0	النسبة	
1	مرتفع	0,67	2,60	21	6	3	التكرار	توضح إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد ثقافة المؤسسة ورسالتها
				70,0	20,0	10,0	النسبة	

4	مرتفع	0,62	2,46	التكرار	2	12	16	تعرف إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد لأدوات العمل وطرق استخدامها
				النسبة	6,7	40,0	53,3	
7	مرتفع	0,67	2,43	التكرار	0	11	19	تخبر إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد بنظام المكافآت والعقوبات داخل المؤسسة
				النسبة	0,0	36,7	63,3	
2	مرتفع	0,67	2,60	التكرار	1	10	19	تحدد ادارة الموارد البشرية المدربين والمتدربين
				النسبة	3,3	33,3	63,3	
5	مرتفع	0,67	2,46	التكرار	3	9	18	تبين إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد حدود مسؤولياته ومسؤوليات جماعة العمل.
				النسبة	10,0	30,0	60,0	

من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.53) وانحراف معياري (0.46) وهو ينتمي إلى الفئة المرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للبنود بيم (2.50-2.63) حيث جاء في المرتبة الأولى البند رقم 5 بأعلى متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.49) كون أن عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 19 في حين بلغ عدد المجيبين بمحايد 11 و 0 غير موافق تليها مباشرة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.56) كون عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 19 في حين بلغ عدد المجيبين بمحايد 10 و 1 غير موافق أما العبارات الأخرى (1 2 3 4 7) فكانت موسطاتهم الحسابية (2.50، 2.43، 2.50، 2.60، 2.46) والانحراف المعياري (0.62، 0.67، 0.67، 0.62، 0.68).

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المرتفع أي أنها تؤكد صحة الفرضية.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة القائلة:

هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يشير الجدول رقم (13) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب "مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تقييم برنامج التهيئة المبدئية".

جدول رقم (13) يوضح التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية في التقييم

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة			العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	
3	مرتفع	0,62	2,46	16	12	2	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تقييم لبرنامج التهيئة مباشرة لعد انتهاء البرنامج
				53,3	40,0	6,7	النسبة
1	مرتفع	0,56	2,60	19	10	1	تحرص إدارة الموارد البشرية على تقدير العائد من عملية التهيئة المبدئية
				63,3	33,3	3,3	النسبة
2	مرتفع	0,62	2,50	17	11	2	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم رد فعل الموظف الجديد تجاه برنامج التهيئة المبدئية
				56,6	36,7	6,7	النسبة

من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.52) والانحراف المعياري (0.46) وهو ينتمي إلى الفئة المرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للبنود (2.46،2.60) حيث جاء في المرتبة الأولى البند رقم 2 بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.56) كون أن عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 19 في حين أن المجيبين بمحايد بلغ 10 أشخاص وإجابة واحدة لغير موافق تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.62) حيث ان المجيبين على محايد بلغ عددهم 11 وغير موافق 2 أما العبارات الأخرى (1) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.62) من خلال الجدول نجد ان المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المرتفع.

## 2- تفسير ومناقشة الفرضيات

### 2-1- تفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على :هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

لقد جاءت نتائج الدراسة موافقة مع ما افترضته الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة تحققت بدليل نتائج المحور الأول حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (2.24) وهي نسبة مرتفعة تؤكد صحة الفرضية وهذه النتيجة تؤكدها دراسة إيمان إيرابن وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تصميم البرامج التدريبية ،فالعبارة الأولى من المحور والقائلة تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف واضحة لعملية التهيئة المبدئية بموافق بلغ عددهم 24 وهي اكبر نسبة مسجلة في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 1 فهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها هذا ما يدل أن إدارة الموارد البشرية تساهم بدرجة كبيرة في تصميم البرامج التدريبية (التهيئة المبدئية )

وتمثلت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية المرتفعة في تصميم البرنامج مثل تحديد أساليب ووسائل التدريب وتحديد الوقت المناسب لإجراء هذا البرنامج التدريبي ،وفي هذه الفرضية استنتجنا مسؤوليات تحصلت على المستوى المتوسط وعدم توفرها دائما في تصميم البرنامج التدريبي يعاني من خلل وقصور في عدم الحرص على توفير المهارات المطلوبة في العمل وهذا السبب يعود إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من قبل إدارة الموارد البشرية

انطلاقا مما سبق نخلص إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم برنامج التهيئة المبدئية للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحقق بدرجة مرتفعة وهذا يعود إلى حرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق ممارساتها ومسؤولياتها

## 2-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على: هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحققت فرضية الدراسة بمتوسط حسابي (2.53) وهي نسبة مرتفعة وهذه النتيجة تؤكد دراسة **بنعشيعمار** أن تنفيذ البرامج التدريبية لها دور في تحقيق الجودة الشاملة، فمرحلة تنفيذ البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود مرحلة مهمة ففيها يوضح حسن وسلامة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها، وتتمثل عوامل نجاح هذا البرنامج في نوعية المدربين والمتدربين ونوع المكان والزمان، فنجاح تنفيذ هذا البرنامج تتمثل في عدة مسؤوليات من بينها تحديد المدربين والمتدربين، وتوضيح للموظف الجديد (حقوقه وواجباته) هذا ما يجعل الموظف يندمج في بيئة العمل، وهذا ما يجعل إدارة الموارد تطبق مسؤولياتها في هذه البرامج التدريبية، إكساب الموظفين المهارات المطلوبة، وتعرف الموظف بأدوات العمل وطرق استخدامها حيث تمثلت مسؤوليات إدارة الموارد المرتفعة في عملية التنفيذ أن إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد ثقافة المؤسسة ورسالتها، أي أنها تعرف الموظف الجديد إلى أي هدف يجب الوصول إليه، وكذلك تحرص على اختيار المدربين والمتدربين، وفي هذه الفرضية تبين أن إدارة الموارد البشرية تمارس كل مسؤولياتها في عملية تنفيذ هذه البرامج، وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق تطوير أداء الأفراد

انطلاقاً مما سبق نستخلص أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرامج التدريبية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحققت بدرجة مرتفعة، وهذا يعود إلى أن إدارة الموارد تطبق صلاحياتها ومسؤولياتها في تنفيذ برامج التهيئة المبدئية

## 2-3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: هناك مسؤولية لإدارة الموارد البشرية في تقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموارد البشرية لدى موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحققت فرضية الدراسة بمتوسط حسابي (2:53) وهي نسبة مرتفعة، وعملية تقييم برامج التهيئة المبدئية هي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وهي من الأمور المهمة ومن خلال هذه العملية يمكن تحديد المتغيرات المراد تحقيقها (مهارات اتجاهات) وعملية التقييم توضح مدى استجابة الفرد اتجاه هذا البرنامج

حيث جاءت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية مرتفعة في عملية تقييم برنامج التهيئة المبدئية، ومن بين هذه المسؤوليات أن إدارة تقوم بإجراء عملية تقييم هذا البرنامج أي تقدير مدى استجابة الموظف لهذه العملية (تغيير سلوك اكتساب مهارة )، وتقوم بتقدير العائد هل يكون ايجابيا أم سلبيا، وهذا أساس عملية التقييم من

اجل اختبار هذا البرنامج وتقييم رد فعل الموظف ،كما أن تقييم هذا البرنامج يوضح مدى صحة وسلامة تصميمه وتنفيذه وكذلك إلى تحديد الاحتياجات التي يجب مراعاتها في المؤسسة، ونقاط الضعف التي تداركها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ،وتلاءم الفرد مع المنصب الذي يشغله.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتفسير نتائج الفرضيات المقترحة سابقا حيث توصلت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية لها المسؤولية في (تصميم تنفيذ تقييم ) البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف.

الخاتمة

### خاتمة:

إن بقاء المنظمات واستمراريتها يعود إلى مدى اهتمام المؤسسة باستراتيجياتها ومسؤولياتها المتعلقة بالموارد البشري، وهذا بإتباعها لمختلف الأساليب والبرامج ومن بينها هندسة البرامج التدريبية وتهيئة العمال، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق هذه البرامج هو التحسين الجذري الشامل لأداء الموظف في المنظمة، ومن هذا الأخير سعت هذه الدراسة للتعرف على مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في هندسة البرامج التدريبية لتهيئة الموظف لهذه الوظيفة والتعرف على مدى مساهمة مسئول الموارد البشرية في هذه البرامج حيث تم صياغة العنوان الرئيسي للدراسة على النحو التالي: **مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في هندسة البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف** حيث تم تحديد هذا الإشكال والإحاطة به وصياغته في التساؤل العام: **ما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هندسة البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف.**

ومن أجل التعمق في الموضوع تم اختيار مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات في الجانب النظري (إدارة الموارد البشرية، البرامج التدريبية، التهيئة المبدئية) للدراسة والذي رسمت بداية للبحث العلمي لتناول موضوع الدراسة والتي ساعدتنا في اختيار المنهج المناسب وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، وتم التأكد من صحة الاستبيان بعرضه على مجموعة من الأساتذة (صدق المحكمين) وكذلك حساب صدق الاتساق الداخلي أما الثبات، فكان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

وفيما يخص الجانب الميداني فقد انطلق من الدراسة الاستطلاعية، بغية فتح المجال عن الأفكار الجديدة في موضوع البحث، وزيادة التعمق والإلمام بالمشكلة البحثية، والتي يمكن من خلالها تحديد الأولويات التي يتعين على الباحث البدء بها، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة المقصودة مكونة من 18 فرد من عمال مصلحة المستخدمين.

أما التوزيع النهائي للاستبيان فقد كان على عينة مكونة من 30 فرد من عمال مصلحة المستخدمين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وتم استرجاع 30 استمارة وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات وحساب ما يلي: النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، ومن ثم تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة نذكر منها:

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل لها الصلاحية والمسؤولية في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية للموظف.

إدارة الموارد البشرية تطبيق مسؤولياتها في تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي الخاص بالتهيئة المبدئية

### وفي ضوء النتائج المتحصل عليها نقترح جملة من الاقتراحات أهمها

- ضرورة توعية مسؤولي مديرية الموارد البشرية بضرورة تطبيق برنامج التهيئة المبدئية
- الحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتحديد الهدف من هذه البرامج
- ضرورة تطبيق برنامج التهيئة المبدئية مع دخول الموظف الجديد للمؤسسة من أجل التعرف على مهام ومتطلبات الوظيفة
- ضرورة تكثيف دورات التهيئة المبدئية واستعمال الملصقات داخل المؤسسة من أجل ترسيخها لدى الموظف

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

- البذي،ن.(2015)،إدارة الموارد البشرية.عمان-دار الدجلة للنشر والتوزيع.
- الجيش،ي،ا.(2016)،فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة (رسالة ماجستير تخصص إدارة الدولة).
- السعدون،ف.(2015)، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام.الرياض،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- السعيد،م.(2014). إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الاسكندرية. -دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الطعاني،ح،ا.(2007).التدريب الإداري المعاصر.عمان-دار الميسرة للنشر والتوزيع
- الطعاني،ح،ا.(2009)التدريب مفهومه وفعاليته،بناء البرامج التدريبية وتقييمها.عمان-دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القحطاني،م.(2015). نحو منهج استراتيجي متكامل،السعودية-البيكان للنشر والتوزيع
- الكبيسي،ع،خ.(2010).التدريب الإداري والأمني"رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون.الرياض-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكرخي،م.(2014)،إدارة الموارد البشرية.عمان-دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الماجد،ا.(2022).تخطيط الموارد البشرية وتدريبها.
- المسعداني،س،س.(2018).منهجية البحث العلمي.عمان-دار الاسامة للنشر والتوزيع.
- المغربي،ب. إدارة الموارد البشرية.الأردن-دار الجنان للنشر والتوزيع
- النجار،ف.(1999).إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية.الإسكندرية.
- جودة،ا،م.(2010).إدارة الموارد البشرية.الأردن-دار وائل للنشر والتوزيع.

## قائمة المصادر والمراجع

- النوجيم،ص،م.تقويم كفاءة العلمية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية لمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها.(رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية-كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم.
- إيرين،(بدون سنة).مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية .مجلة العلوم الاقتصادية،201
- باغي،م. (2010).التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.
- بن عنتر،ع. (2009). إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ،الجزائر
- بوعمامة،خ.(2011).استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي(مذكرة ماجستير).ورقلة-جامعة قاصدي مرباح.
- بوقفة،ر. إدارة الموارد البشرية الصحية.
- جميل،ا،ع. (2015) ،إدارة الموارد البشرية .المملكة الأردنية الهاشمية .
- جودة،ا،م.(2010).إدارة الموارد البشرية.الأردن-دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسونة،ف. (2008) ، إدارة الموارد البشرية.الأردن-دار الاسامة للنشر والتوزيع.
- حمداوي،و.(2004).إدارة الموارد البشرية.
- خلف،ب.(2011).تصميم البرامج التدريبية. عمان -دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خير،الله.(1992).محاضرات في منهجية البحث العلمي.الجزائر-ديوان المطبوعات الجامعية.
- دليل إرشادي(2015)،تهيئة الموظفين الجدد،الطبعة الأولى.
- شليبي،فؤاد، خضر. (2003) ، إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- صلاح الدين، ع.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.مصر:الدار الجامعية
- صلاح الدين،ع.(2007). إدارة الموارد البشرية الحديثة.القاهرة-المكتب الجامعي.
- عاشور،ا.(1997). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ،دار المعرفة.

## قائمة المصادر والمراجع

---

-علاقي،ع.(2010).إدارة الموارد البشرية.

-عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات،(2011)،بن عكنون،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية.

-كامل،م. (1994)،إدارة الموارد البشرية ، القاهرة-مصر،الدار العربية للنشر والتوزيع .

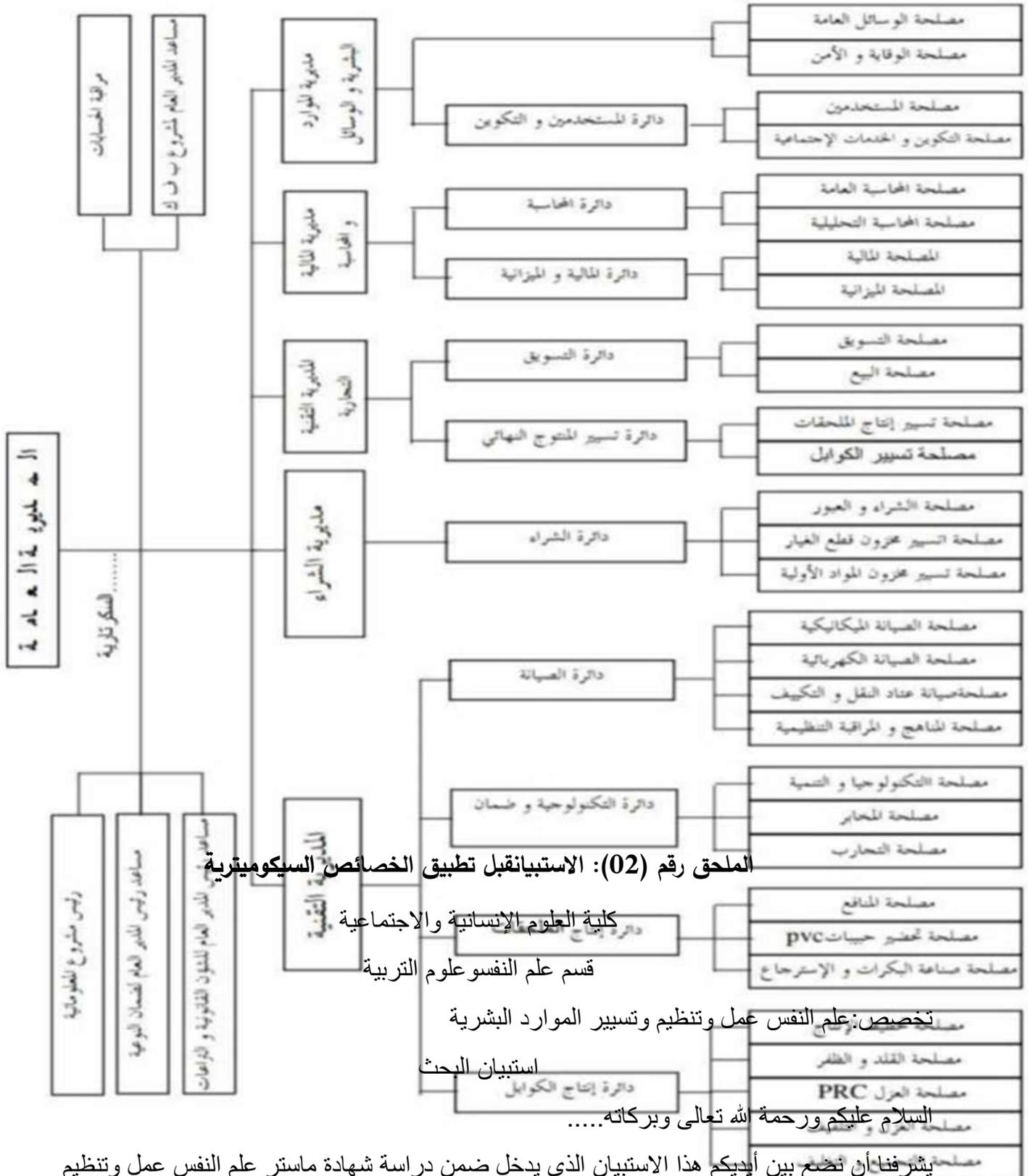
-ماهر،ا.(2004)،إدارة الموارد البشرية.

-ماهر،ا.(2005)،إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية ،الدار الجامعية.

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10\\_2019\\_07\\_28!08\\_08\\_01\\_PM.pptx](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2019_07_28!08_08_01_PM.pptx)22:20 .15/05/2024

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة



## قائمة الملاحق

الخاصة بالتهيئة المبدئية من عمال إدارة الموارد البشرية، نرجو منكم ملئ الاستمارة عن طريق وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

وعليه تعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث على المستوى المطلوب، لذا نرجو منكم التفصيل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة على كل سؤال علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع الأمانة والسرية. ونشكر لكم حسن استجابتكم.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

المستوى التعليمي: دون البكالوريا  جامعي

عدد سنوات العمل:.....

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم برنامج التهيئة المبدئية</b>				
1	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف واضحة لعملية التهيئة المبدئية			
2	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف التهيئة المبدئية طبقا لاحتياجات الموظف			
3	تحدد إدارة الموارد البشرية أساليب ووسائل التدريب			
4	توفر إدارة الموارد البشرية العوامل المناسبة لنجاح برنامج التهيئة المبدئية			
5	تحرص إدارة الموارد البشرية على احتواء برنامج التهيئة على المهارات الحديثة المطلوبة في العمل			
6	يحدد مدير الموارد البشرية الوقت المناسب لإجراء عملية التهيئة			
7	تحدد إدارة الموارد البشرية ميزانية للبرامج التدريبية			
8	إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن محتوى برنامج التهيئة المبدئية			

## قائمة الملاحق

### مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ برنامج التهيئة المبدئية

9	تعد إدارة الموارد البشرية كل الأوراق الرسمية لتعيين الموظف الجديد
10	تعرف إدارة الموارد البشرية للموظف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقة الأقسام ببعضها البعض
11	توضح إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد ثقافة المؤسسة ورسالتها
12	تعرف إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد بادوات العمل وطرق استخدامها
13	تخبر إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد بنظام المكافآت والعقوبات داخل المؤسسة
14	تحدد إدارة الموارد البشرية المدربين والمتدربين
15	تبين إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد حدود مسؤولياته ومسؤوليات الجماعة العمل
16	تهيأ إدارة الموارد البشرية فرق العمل لاستقبال الموظف الجديد

### مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تقييم برنامج التهيئة المبدئية

17	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تقييم لبرنامج التهيئة المبدئية بعد انتهاءه
18	تحرص إدارة الموارد البشرية على تقدير العائد من عملية التهيئة المبدئية
19	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم رد فعل الموظف الجديد تجاه برنامج التهيئة المبدئية
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مدى استجابة الموظف الجديد لعملية التهيئة المبدئية

الملحق رقم(03): الاستبيان بعد تطبيق الخصائص السيكوميترية:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة شهادة ماستر علم النفس عمل وتنظيم التي تهدف هذه الرسالة إلى الكشف عن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في هندسة البرامج التدريبية الخاصة بالتهيئة المبدئية من عمال إدارة الموارد البشرية، نرجو منكم ملئ الاستمارة عن طريق وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

وعليه تعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث على المستوى المطلوب، لذا نرجو منكم التفصيل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة على كل سؤال علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع الأمانة والسرية. ونشكر لكم حسن استجابتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

المستوى التعليمي: دون البكالوريا  جامعي

عدد سنوات العمل:.....

## قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	موافق	محايد	موافق بشدة
<b>مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تصميم برنامج التهيئة المبدئية</b>				
1	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف واضحة لعملية التهيئة المبدئية			
2	تحدد إدارة الموارد البشرية أهداف التهيئة المبدئية طبقاً لاحتياجات الموظف			
3	تحدد إدارة الموارد البشرية أساليب ووسائل التدريب			
4	توفر إدارة الموارد البشرية العوامل المناسبة لنجاح برنامج التهيئة المبدئية			
5	تحرص إدارة الموارد البشرية على احتواء برنامج التهيئة على المهارات الحديثة المطلوبة في العمل			
6	يحدد مدير الموارد البشرية الوقت المناسب لإجراء عملية التهيئة			
7	تحدد إدارة الموارد البشرية ميزانية للبرامج التدريبية			
<b>مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ برنامج التهيئة المبدئية</b>				
8	تعد إدارة الموارد البشرية كل الأوراق الرسمية لتعيين الموظف الجديد			
9	تعرف إدارة الموارد البشرية للموظف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقة الأقسام ببعضها البعض			
10	توضح إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد ثقافة المؤسسة ورسالتها			
11	تعرف إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد بأدوات العمل وطرق استخدامها			
12	تخبر إدارة الموارد البشرية الموظف الجديد بنظام المكافآت والعقوبات داخل المؤسسة			
13	تحدد إدارة الموارد البشرية المدربين والمتدربين			
14	تبين إدارة الموارد البشرية للموظف الجديد حدود مسؤولياته ومسؤوليات الجماعة العمل			
<b>مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تقييم برامج التهيئة المبدئية</b>				
15	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تقييم لبرنامج التهيئة المبدئية بعد انتهاءه			
16	تحرص إدارة الموارد البشرية على تقدير العائد من عملية التهيئة المبدئية			
17	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم رد فعل الموظف الجديد تجاه برنامج التهيئة المبدئية			

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
عيسى قبجوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس
فاتن باشا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس
رابحي إسماعيل	أستاذ بجامعة بسكرة	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس التربوي
بن عمر فاطمة	استاذ مساعد قسم (ب)	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم