

التنمية الايجابية للموارد البشرية

دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد

أ.م.د. دنيا طارق احمد

كلية العلوم السياحية الجامعة المستنصرية

dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحديد وتشخيص الابعاد الاساسية لمتطلبات تنمية الموارد البشرية ، فضلاً عن بيان الاهمية النسبية لكل بُعد من ابعاد تنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد مجال البحث. وتم صياغة مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول بيان مستوى فاعلية وإدراك العينة المبحوثة لتنمية مواردها البشرية. واتبع البحث المنهجية التحليلية الوصفية. وأشتمل البحث الحالي كل افراد المجتمع المكون من (90) من المدراء ورؤساء أقسام وشعب الشركة المبحوثة ، اذ تم توزيع 90 استبانة على افراد المجتمع ، وتم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS). وتوصل البحث الى عدد من النتائج منها: تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية للشركة وهذا يتطلب وجود قيادة داعمة له، تتبنى استراتيجية واضحة لتدريب وتعليم مواردها البشرية لإكسابهم المهارات المطلوبة وبما يتوافق مع متطلبات التنمية . وتوصل البحث الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتحديث البرامج والدورات التدريبية لزيادة مستوى المعرفة للعاملين في الشركة المبحوثة وبالتالي تحقيق اهدافها التنموية.
الكلمات المفتاحية : تنمية الموارد البشرية ، التدريب ، التعليم.

Abstract

The current research aims to identify and diagnose the basic dimensions of human resource development requirements, as well as to demonstrate the relative importance of each dimension of human resource development in the General Company for Electrical Industries / Baghdad in the field of research. The research problem was formulated in several questions centered on showing the level of effectiveness and perception of the surveyed sample to develop its human resources. The research followed the descriptive analytical method. The current research included all members of the community consisting of (90) managers and heads of departments and divisions of the company being researched, as 90 questionnaires were distributed to community members, and (81) valid questionnaires were retrieved for analysis and the ready-made statistical program (SPSS) was used. The results include: The development of human resources is an imperative for the company, and this requires supportive leadership that adopts a clear strategy to train and educate its human resources to equip them with the required skills and in line with the requirements of development. The research reached a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to updating programs and training courses to increase the level of knowledge of the employees of the researched company and thus achieve its development goals.

Key words: human resource development, training, education

المقدمة

تسعى المنظمات الى مواجهة التحديات وتأثيرات العولمة من خلال استخدام افضل الصيغ والأساليب لإدارة المنظمة بهدف استيعابها والتلائم معها. وفي اطار نظرة منظمات اليوم الى مواردها البشرية بانها اغنى الموجودات لتحقيق اهدافها ، فإن التنمية الحقيقية بحاجة الى موارد بشرية تمتلك المهارات المتنوعة لمواجهة هذه التحديات ، وفي هذا الصدد ينبغي على المنظمات إدخال برامج تدريبية وتعليمية تهدف إلى رفع الوعي المعرفي والمهارة للعاملين والتي تؤدي الى تطوير كفاءات فنية وإدارية جديدة لخلق الوعي والالتزام بشأن قضايا التنمية ، لذا جاء هذا الجهد لبيان امكانية تنمية الموارد البشرية ايجابياً لرفع مستوى الاداء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد.

المبحث الاول / الجانب المنهجي للبحث

اولاً: منهجية البحث

1. **مشكلة البحث** : لابد من تهيئة مناخات العمل السليمة التي من خلالها يمكن تنمية الموارد البشرية للمنظمات على اختلافها، مما ينعكس بشكل ايجابي على فاعلية الأداء والمزايا التنافسية في ظل اشتداد المنافسة ، ويمكن بلورة المشكلة بالتساؤلات التالية :-

أ- ما مستوى ادراك المنظمة المبحوثة لأهمية تنمية مواردها البشرية ؟

ب- ما مستوى فاعلية تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للتواصل مع بيئتها ومواكبة التطور في مختلف المجالات؟

ت- ما الصعوبات التي تواجهها المنظمة المبحوثة بأداء مهماتها المرتبطة بتنمية مواردها البشرية؟

2. **هدف البحث** : في ضوء المشكلة فإن الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل ببيان مستوى تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن تحديد المعايير والمؤشرات باتجاه تنمية مواردها البشرية .

3. **اهمية البحث** : تكمن اهمية البحث من خلال التعرف على تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن تحديد مستوى ادراك تلك المنظمة لأهمية تنمية مواردها البشرية.

4. **فرضية البحث** :

الفرضية الاولى : يتمتع المدراء بالقدرة الكافية على تحديد المعايير والمؤشرات المؤدية الى تنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

الفرضية الثانية : لا يتمتع المدراء بالقدرة الكافية على تحديد المعايير والمؤشرات المؤدية الى تنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

5. **منهج البحث** : اعتمد البحث الحالي "منهج دراسة الحالة " وهو أحد المناهج الاساسية في التعامل مع المشاكل الادارية بعد الدراسات التي أجريت في (School Harvard Business)، الهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشاكل التي تعاني منها المنظمات المبحوثة (Certo, et al; 1995; 317).

6. **حدود البحث** : وتتضمن ما يأتي:

1. الحدود الزمانية: استمر البحث الحالي من 2019/11/30 ولغاية 2020/1/30 .

2. الحدود المكانية : شمل البحث الحالي عينة من المدراء ورؤساء اقسام ، ومسؤولي الشعب في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بوصفها حدوداً بشرية ومكانية.

7. **مجتمع البحث** : لقد اختارت الباحثة مركز الشركة العامة للصناعات الكهربائية ميداناً للتطبيق ، حيث تألف مجتمع البحث

من شاغلي الوظائف (المدراء ورؤساء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) والبالغ عددهم (90) فرداً .

8. عينة البحث : طبق البحث على عينة مكونة من (81) فرداً من المدراء , ورؤساء الأقسام ، مسؤولي الشعب العاملين في الشركة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح خصائص العينة وكما يأتي:

جدول(1) خصائص عينة البحث(81=N)

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر		65.4
	انثى		34.6
	المجموع		100
العمر	20-30		6.1
	31-40		35.8
	41-50		38.3
	51 فأكثر		19.8
	المجموع		100
الحالة الاجتماعية	متزوج		84
	اعزب		16
	المجموع		100
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون		19.8
	دبلوم	13	16
	بكالوريوس	48	59.3
	دبلوم عالي	4	4.9
	المجموع	81	100
	فني	50	61.7
	اداري	31	38.3
التخصص	المجموع	81	100
	فني	50	61.7
	اداري	31	38.3
	المجموع	81	100
	اقل من 5 سنوات	5	6.2
	6-10	11	13.6
	11-15	14	17.3
سنوات الخدمة	16-20	13	16
	21 فأكثر	38	46.9
	المجموع	81	100

المصدر: مخرجات الحاسوب

المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

تنمية الموارد البشرية

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية : تعد عملية تنمية الموارد البشرية من أهم جهود إدارة الموارد البشرية وهذه الجهود تتطلب أكثر من إنفاق المال ، إنها تتطلب تغييراً سريعاً في نظامنا وفي قيمنا وفي طريقة تقييمنا للموارد البشرية في بيئة العمل ، كما يتعلق بنوع المنظمة وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة ، وفي المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة

(Phulpoto,L,A and Shaikh,F,M, 2011:53)

أن مصطلح تنمية الموارد البشرية قد اشتق مفهومه من ثلاثة أبعاد رئيسية هي : النظرية المنظرية والاقتصاد والنفس حيث تركز النظرية المنظرية على عمليات التعلم التنظيمي والتغيير وعلى إنشاء المنظمة المتعلمة ، في حين يركز بعد الاقتصاد على الاستثمار في رأس المال البشري ، أما البعد النفسي فيركز على قضايا الدافعية والملكية والتعلم.(Allameh,et.al.,2012:42) كما عرفت على أنها " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته (احمد،2009: 78).

وتشتمل تنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالاتي (مجيد ، والزيادات، 2008 : 72):

- أ- تبني اسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- ب- مشاركة العاملين وادماجهم في تخطيط الجودة الشاملة .
- ت- تسهم سياسة التحفيز الانساني برفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وبشكل خاص ، تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ث- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- ج- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- ح- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين لأنهما يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى هذا الاداء وتحسينه.

2- مقومات تنمية الموارد البشرية : وتتوقف فعالية التنمية على مجموعة كبيرة ومتراطة من المقومات وأهمها ما يلي (العوالمة ، 2010 : 38):

- أ- التخطيط الواعي والمنظم والمدرّوس للتنمية بما في ذلك تحديد واضح ودقيق وعملي للأهداف والوسائل والفرص والمحددات والافتراضات.
- ب- انطلاق الجهود التنموية من الظروف والمعطيات والقيم الأساسية للمجتمع.
- ت- التوازن في الاهتمام الشامل بمختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية.
- ث- الربط بين التنمية والعلم والتكنولوجيا والأبحاث.
- ج- الاهتمام بإدارة التنمية وتنظيمها وفقاً للأصول العلمية وخصوصاً معايير الكفاءة والمؤسسية وغيرها.
- ح- الانفتاح والتعاون الإيجابي بين الدول المختلفة في كافة المجالات الثنائية والجماعية التي تعزز احتمالات التنمية عموماً.
- خ- توفير كافة المتطلبات والمدخلات اللازمة لعملية التنمية.

3- اهداف تنمية الموارد البشرية : يمكن أجمال أهداف تنمية الموارد البشرية بالنقاط التالية (الصيرفي ، 2003 : 13):

- أ- تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وفي العلاقة الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- ب- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والرواتب.
- ت- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- ث- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل الجهود الجسمانية والعقلية في العمل.
- ج- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- ح- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المنظمة.
- خ- تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

4- اسباب تنمية الموارد البشرية : فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات هي كالتالي (برير، 2008 : 257) :

- أ- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعية خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- ب- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .(اسحق , 2012: 100)
- ت- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- ث- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- ج- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المنظمة .(رزوقي , 2004: 164)
- ح- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المنظمة في عدة مجالات ، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة .(وهيبه , 2012 : 41)

5- ابعاد تنمية الموارد البشرية :

- 1- التدريب : تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال علم الإدارة حول تحديد مفهوم للتدريب إلا أنهم اتفقوا على الركائز الأساسية لعملية التدريب ، فقد عرّفَ التدريب على أنه "عملية مخططة ومنظمة وبشكل مستمر لغرض تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية " .(السكرانة، 2011:16).
- و عرف التدريب بأنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف الى إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي لخصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية ليتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل " (الهيبي، 2010:225). كما ذكر التدريب "زيادة المهارات والمعارف في مجالات محددة لزيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها " .(القيروتي ، 2010:166). وعرّفَ أيضاً بأنه "عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة وفقاً لمنظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تتطلب التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة " (Robbins, 1983:139).
- 2- التعليم : هو "جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعليم"، و التعليم كما تعرفه موسوعة المعارف التربوية بأنه " عملية ترتيب و تنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم ، و هذا يتطلب انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل ، و تدعى هذه العملية بالاتصال ، ونتيجة لان التعليم المؤثر يعتمد على مواقف و معرفة متجددة ، فإن الحصول على تعليم فعال يستوجب تحقيق عملية الاتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية ، و يمكن أن تكون الوسائل التعليمية و التكنولوجية من العوامل المهمة في زيادة فعالية عملية الاتصال (موسوعة المعارف التربوية ، 2007: 1082) . وتتطلب عملية التنمية إحداث تغييرات جوهرية في النظام التعليمي كمنظومة متكاملة ، ليكون قادراً على مواجهة واستيعاب متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، فتلك التنمية ليست مجرد نقل المعرفة و التكنولوجيا من مكان اخر ، بل تتعداه إلى خلق العقل الذي يبدعها و يسيرها و يعتني به ، ويتطلب التغيير الكمي التعليمي ، توسيع قاعدة التعليم أفقياً لتشمل أعداداً أكثر من المنتفعين، ورأسياً لتزداد عدد سنوات التعليم و يمتد الالتزام فيه اطول فترة ممكنة و المتمثلة في التعليم العالي. ومن حيث التغيير الكيفي يجب تطوير مناهج و نظم التعليم لخلق عقلية منهجية ، لتزويد الافراد بالمهارات و القدرات الفنية و التنظيمية التي تحتاجها خطط التنمية الشاملة (فليه ، 2003 : 159-161) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث :

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لاحتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار فرضية البحث ولتحديد امكانية قبولها او رفضها والجدول (2) يبين نتائج الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة على متغيرات البحث.

جدول (2) وصف اجابات افراد العينة للتدريب

ت	الفقرات (الاسئلة)	لا اتفق تماماً		لا اتفق		احياناً		اتفق		اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
1	تحرص الشركة على مشاركة العاملين كافة بالبرامج التدريبية	1.2	1	1.2	1	50.6	41	30	25	16	13	3.5926	0.81820	71%	
2	توفر الشركة متطلبات اقامة البرامج التدريبية كافة	1.2	1	8.6	7	37	30	40.7	33	12.3	10	3.5432	0.86674	70%	
3	تتعرض اثر التدريب ايجابياً على مستوى اداء العاملين	\	\	11.1	9	38.3	31	33.3	27	17.3	14	3.5679	0.90745	71%	
4	تعمل الشركة على ربط البرنامج التدريبي وفقاً لطبيعة الاعمال التي يمارسها العاملون	8.6	7	17.3	14	29.6	24	30.9	25	13.6	11	3.2346	1.15403	64%	
5	توفر الشركة الاموال اللازمة لاقامة البرامج التدريبية	1.2	1	18.5	15	44.4	36	28.4	23	7.4	6	3.2222	0.88034	64%	
6	تحدد الشركة البرنامج التدريبي وفقاً لحاجتها الفعلية	2.5	2	11.1	9	24.7	20	42	34	19.8	16	3.6543	1.00200	73%	
7	تعني الشركة ان التدريب يكسب العاملون المهارات العملية	1.2	1	2.5	2	37	30	45.7	37	13.6	11	3.6790	0.78783	73%	
اجمالي التدريب													69%	0.55103	3.4991

المصدر: مخرجات الحاسوب

يوضح الجدول (2) ان اجابات افراد العينة عن فقرات التدريب متجهة نحو الاتفاق حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.4991) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد كانت اجابات افراد العينة متجانسة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.55103) ، وهذا يعني أن هذا البعد يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت 69 % بحسب وجهة نظرهم .

ومن خلال الجدول (2) توصلت الباحثة الى أن الأوساط الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.6790 - 3.2222) وهي جميعها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حيث كان الوسط الحسابي الاعلى للفقرة السابعة (تعني الشركة ان التدريب يكسب

العاملون المهارات العملية) وبانحراف معياري (0.78783) والوسط الحسابي الاقل للفقرة الخامسة (توفر الشركة الاموال اللازمة لاقامة البرامج التدريبية) وبانحراف معياري (0.88034) وينسب اتفاق تراوحت بين (64%- 73%) مما يدل على اتفاق افراد العينة حول فقرات التدريب .

جدول (3) وصف اجابات العينة للتعليم

ت	الفقرات (الاسئلة)	لا اتفق تماماً		لا اتفق		احياناً		اتفق		اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	توفر الشركة مناخ عمل داعم للتعليم			6.2	5	32.1	26	30	34	42.8	13	3.7531	0.84455	75%
2	تساهم التكنولوجيا في دعم عملية التعلم	1.2	1	8.6	7	37	30	40.7	31	38.3	10	3.5679	0.89356	71%
3	يتعلم العاملون من الاخطاء كفرصة للتعلم	1.2	1	3.7	3	29.6	24	33.3	34	42	14	3.8272	0.87736	76%
4	توفر الشركة الاموال اللازمة للتعلم	1.2	1	16	13	48.1	39	30.9	24	29.6	11	3.2099	0.81725	64%
5	تحدد الشركة مستوى التعليم المطلوب وفقاً لحاجتها الفعلية	/	/	11.1	9	39.5	36	28.4	30	37	6	3.5062	0.85328	70%
6	تحرص الشركة على نيل العاملين الشهادات الاكاديمية لتحسين الاداء.	/	/	4.9	4	19.8	20	42	32	39.5	16	4.0617	0.87100	81%
7	تمتلك الشركة خطة استراتيجية للارتقاء بمستوى تعليم العاملين فيها	2.5	2	4.9	4	34.6	30	45.7	39	48.1	11	3.5802	0.83463	71%
	اجمالي التعليم											3.6437	0.54075	72%

المصدر: مخرجات الحاسوب

وفقاً للجدول (3) فقد كانت اجابات العينة عن فقرات التعليم بشكل اجمالي متجهة نحو الاتفاق حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.6437) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد كانت اجابات افراد المجتمع متجانسة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.54075) ، وهذا يعني أن هذا البعد يعد واضحاً لافراد العينة بنسبة اتفاق بلغت 72% بحسب وجهة نظرهم . وبالرجوع الى الجدول (3) فقد توصلت الباحثة الى أن الاوساط الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.2099 - 4.0617) وهي جميعها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حيث كان الوسط الحسابي الاعلى للفقرة السادسة) تحرص الشركة على نيل العاملين الشهادات الاكاديمية لتحسين الاداء) وبانحراف معياري (0.87100) والوسط الحسابي الاقل للفقرة الرابعة) توفر الشركة الاموال اللازمة للتعلم) وبانحراف معياري (0.81725) وينسب اتفاق تراوحت بين (64% - 81%) مما يدل على اتفاق افراد المجتمع حول فقرات التعليم .

وعليه فإن النتائج اعلاه جاءت بقبول الفرضية الاولى التي اينطلق منها البحث والتي تنص على " يتمتع المدراء بالقدرة الكافية على تحديد المعايير والمؤشرات المؤدية الى تنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " .

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- بلغ الوسط الحسابي لبُعد التدريب (3.4991) وهي تشير الى درجة استجابة متوسطة ابدائها المبحوثون لمضمون هذا البُعد مما يدعو الى الاخذ بعين الاعتبار بأهميته في الشركة المستهدفة مستقبلاً من اجل وصول الاستجابات الى درجة مرتفعة الشدة.
- 2- تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية للشركة وهذا يتطلب وجود قيادة داعمة له، تتبنى إستراتيجية واضحة لتدريب وتعليم مواردها البشرية لاسابهم المهارات المطلوبة وبما يتوافق مع متطلبات التنمية.
- 3- امتلاك الشركة طاقات فكرية وبشرية تعتمد على المعرفة والمهارات والخبرات والإبداعات يجعل منها قادرة على تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المتجددة.

ثانياً: التوصيات

- 1- يقترح على الجهات المسؤولة في الشركة المبحوثة ان تعمل على تطوير وتفعيل شدة ادراك وتأييد عينة البحث لبعد التدريب وجعله ذو شدة عالية معرفياً وتطبيقياً للاستفادة منه في المستقبل.
- 2- ان تحرص الشركة المبحوثة على استثمار اساسيات تنمية الموارد البشرية المتوفرة لديها (التدريب ، التعليم) للمساهمة بشكل فعال في تحقيق الخطط التنموية بشكل عام وكذلك رفع مستوى المعرفة للعاملين ودفعمهم باتجاه تنمية الموارد البشرية.
- 3- ضرورة الاهتمام بتحديث البرامج والدورات التدريبية لزيادة مستوى المعرفة للعاملين في الشركة المبحوثة وبالتالي تحقيق اهدافها التنموية.

المصادر :-

أولاً- المصادر الاجنبية :

A-Book :

- 1- Certo, S.C. & Peter, J.P. & Ottensmeyer, E.,(1995) *The Strategic Management Process*, 3rd ed, Irwin, Inc., Chicago, U.S.A.
- 2- Sarnovcs,a,(2010) "Human Resource Development in organizations of public Adminstration of Latvia: A Stratigic Approch,Economice and Managrmant"15,ISSN 1822-6515,Pp:733-739.
- 3- Robbins, Stephen P., "Personal: The Management of Human Resource", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1983.

B-Magazines:

- 1- Ilameh and Others.(2012)" Human Resources Development Review according to Identity, Integration Achievement and Adaptation Model"*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,v.2,N2,Pp42-58.
- 2-Phulpoto,L,A and Shaikh,F,M,(2011)" Human Resources Development:Strategies For Sustainable Rural Development"*New Horizons Research Journal Faculty of Social Sciences, Greenwich University*,V.5ISSN 1992-4399.
- 3-Watanuki" (2008)"Virtual Reality Based Job Training and Human Resoures Development for Foundry Skilled Workers" *International Journal of Cast Metals Research*", V.21,N.1-4,Pp: 275-280.

ثانياً - المصادر العربية :

أ- الكتب:

- 1- احمد ، محمد سمير ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية،(2009)، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان.
- 2- بربر، كامل (2008)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل، بيروت.
- 3- فليه، فاروق عبده ، (2003) ، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 4- الصيرفي ، محمد (2003) ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم – والمبادئ ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- العوامة ، نائل عبد الحافظ (2010)، إدارة التنمية، الاسس-النظريات، التطبيقات العملية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان).
- 6- مجيد ، سوسن و الزيادات، محمد عواد (2008) ، الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، دار صفاء، عمان.
- 7- السكارنة، بلال خلف، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن، 2011.
- 8- القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2010.
- 9- الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن، 2010.

ب- الرسائل الجامعية :

- 1- عبد الملك ، بور كوة ،(2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري .
- 2- وهيبة ، سراج (2012)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف .

ج – المجالات:

- 1- اسحق ، أنير حسو (2012) ، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(8)،العدد(26) ص 100.
- 2 - رزوقي ، نعيمة حسن جبر (2004)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (9) ، العدد (2)، رجب- ذو الحجة،ص 164.

د- الموسوعات :

- 1- موسوعة المعارف التربوية، 2007، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة.