



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك	العنوان:
مجلة الكلية الإسلامية الجامعة	المصدر:
الجامعة الإسلامية	الناشر:
العكدي، سوسن إبراهيم رجب	المؤلف الرئيسي:
ع40	المجلد/العدد:
نعم	محكمة:
2016	التاريخ الميلادي:
609 - 624	الصفحات:
799897	رقم MD:
بحوث ومقالات	نوع المحتوى:
Arabic	اللغة:
IslamicInfo	قواعد المعلومات:
تنمية الموارد البشرية، الشركات الصناعية، التدريب المهني، إدارة الأفراد، كركوك، العراق	مواضيع:
<a href="http://search.mandumah.com/Record/799897">http://search.mandumah.com/Record/799897</a>	رابط:

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## عناصر تنمية الموارد البشرية

### دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك

المدرس الدكتور  
سوسن ابراهيم رجب العكيدي  
المعهد التقني - كركوك

#### المقدمة:

ترتكز التنمية الشاملة للمجتمع والمنظمة على عدة ركائز تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، اذ يعد العنصر البشري احد اهم عناصر الانتاج، فضلاً عن كونه احد الموجودات الثمينة ذات القيمة العالية للمنظمة، فالإنسان هدف المنظمة ووسيلتها للارتقاء وركيزتها للنمو والبقاء والاستمرار في بيئة متغيرة متسارعة الاحداث، وعليه أصبح لزاماً على منظمات الاعمال إذا ما ارادت التميز والتفرد بين نظيراتها من المنظمات المنافسة والتي يعد ادائها معياراً مهماً لبقائها واستمرارها ونموها الاهتمام بتنمية هذا المورد وتمكينه. فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية متمكنة، ومدربة، ومتعلمة، ومنضبطة، وملتزمة، ومبدعة، قادرة على تحقيق اهدافها، وكسب العديد من نقاط القوة التي تعطيها تميزها وتجعلها في المقدمة في الاداء بالمقارنة مع منافساتها بيئة الاعمال، عليه ولأجل بلوغ البحث مراميه جرى تقسيمه الى اربعة محاور، تناول الاول المنجية، وتطرق الثاني الى الاطار النظري للبحث، فيما شخص الثالث متغيرا البحث، عرض الرابع ما تم التوصل اليه من استنتاجات ومقترحات.

#### المحور الأول: منهجية البحث

##### أولاً: مشكلة البحث.

قامت الباحثة بإجراء زيارة استطلاعية أولية إلى شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، واتضح إن المشكلة الأساسية

للشركة المبحوثة تتمحور حول ضعف إدراك العاملين فيها وتحديد المدراء لعناصر تنمية الموارد البشرية، واتساقا مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

(ضعف إدراك المدراء العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك بالعناصر التي يمكن ان تسهم في تنمية الموارد البشرية في مجموعتهم).

### ثانياً: أهمية البحث.

تتبع أهمية البحث من أهمية من الموارد البشرية واثرها في اداء منظمات الاعمال بعامه، وبالتالي يمكن تلخيص أهمية البحث بما يلي:

١- يتناول هذا البحث بالوصف والتحليل لاحد العوامل المهمة في منظمات الاعمال الا وهي تنمية الموارد البشرية، وذلك لأهمية هذا الاداء في تقرير مصير المنظمة ومدى نجاحها في مواجهة ما تفرضه المنافسة من تحديات تستلزم استنفار الجهود وتفعيل كافة الموارد لبلوغ الاداء الافضل من بين المنظمات المناظرة لها في السوق.

٢- تشخيص عناصر تنمية الموارد البشرية السائدة في الشركة المبحوثة.

٣- مساعدة إدارة الشركة المبحوثة في التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية وعناصرها وإبعادها.

٤- يعد هذا البحث جهدا علميا بسيطا في موضوع تنمية الموارد البشرية، وهو من المواضيع ذات الاهمية لمنظمات الاعمال، وتأسيسا عليه تأمل الباحثة إثراء المكتبة العلمية بهذا الجهد البسيط والذي تأمل ان يكون عاملا مساعدا للباحثين في هذا الميدان.

### ثالثا: أهداف البحث.

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، فان هدف البحث الأساس ينصب على تشخيص عناصر تنمية الموارد البشرية السائدة في الشركة المبحوثة، ومدى إدراك المدراء العاملين في هذه المجموعة لهذه العناصر، فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعريف بمفهوم تنمية الموارد البشرية وعناصرها وإبعادها.

٢- التعرف على نمط تنمية الموارد البشرية السائدة في المنظمات الانتاجية بعامة وفي المنظمة المبحوثة بخاصة.

٣- تقديم مجموعة من المقترحات وذلك اعتمادا على النتائج المستمدة من تحليل البيانات والمعلومات بغية وضع البحث موضع التنفيذ.

رابعاً: فرضيات البحث.

وتماشيا مع أهداف البحث تم اعتماد فرضية رئيسة مفادها: "يملك المدراء المبحوثين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك إدراكا كافيا ورؤية واضحة ومعرفة دقيقة بالعناصر المؤدية لتنمية الموارد البشرية السائدة في شركتهم".

خامساً: عينة ومجتمع البحث.

تناول البحث بالعرض والتحليل لمجتمع المدراء العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، وقد جرى اختيار عينة مقصودة منهم، اذ تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة على المدراء حصرا وفي مختلف المستويات الادارية، وتم استرداد جميع الاستمارات بالكامل وبذلك اصبح حجم العينة (٥٠).

سادساً: أساليب جمع البيانات.

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإسناد أهداف البحث لتساهم في اختبار فرضيته وإثباتها، اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والاطاريح ذات الصلة، وفي الجانب الميداني استخدمت الباحثة الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

١- المقابلات الشخصية: اذ تم اجراء العديد من المقابلات مع السادة اعضاء مجلس ادارة الشركة، وبعض من مسؤولي الخطوط الانتاجية، بغية التعريف بمقاصد البحث ومراميه، وتوضيح الجوانب الايجابية التي يمكن ان يعود بها البحث للشركة المبحوثة.

٢ - المشاهدات الميدانية: وتشمل التعرف على بعض المواقع الادارية والانتاجية للمجموعة وكيفية سير العمليات والانشطة في الشركة.

٣- الإستبانة: تم تطوير استبانة خاصة لتشخيص عناصر تنمية الموارد البشرية السائدة في الشركة المبحوثة، أما لمستوى الإجابة فقد تم اعتماد مقياس (likert) الحماسي في استمارة الإستبانة والمرتب بالتدرج من عبارة اتفق التي أخذت الوزن (٥ وصولاً) إلى عبارة لا اتفق التي أخذت الوزن (١ صحيح) وبوسط حسابي قدرة (٣).

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث:

#### أ- مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية احد المكونات الرئيسة للتنمية، وعنصر من عناصر منظومة التنمية الشاملة للمجتمع (نزال، ٢٠٠٦، ٣)، فتنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من تنمية المجتمع، اذ اكد تقرير التنمية الصادر عن الامم المتحدة في العام (١٩٩٤) على ان "تنمية الموارد البشرية نموذج من نماذج التنمية والتي من خلالها يمكن لجميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين" (تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائي، ٢٠٠٠، ٥)، وقد عرفت التنمية على انها "عملية او نشاط تعمل على اساس المعرفة، والخبرة، والانتاجية، والرضا، في المدين القريب او البعيد، تستهدف هذه العملية او النشاط تحقيق منافع للأفراد، او الجماعات، او الفريق، او المنظمة، او المجتمع، او حتى على مستوى الانسانية" (McLean & McLean, 2001, 271)، وعُرفت التنمية من قبل الامم المتحدة على انها "العملية التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر استطاع" (United Nation, 2010, 810). فيما عرفت تنمية الموارد البشرية على انها "هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (نزال، ٢٠٠٦، ٣)، وعرفت على انها "زيادة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها

في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة" (بن زاهي، الشايب، ٢٠٠٥، ٤)، وعرفها كل من (Phulpoto & Shaikh, 2011, 67) بأنها "عملية تتضمن العديد من الحقائق لتنمية البشر، تتضمن اشكال من التنمية، منها التنمية الفكرية، والتنمية البدنية، والاجتماعية، والمعنوية، والسياسية، والروحية، وغيرها من الاشكال التي يمكن ان تدخل ضمن مفهوم التنمية".

وتأسيسا على ما تقدم نرى من التعاريف المقدمة عن تنمية الموارد البشرية بانها "انشطة وعمليات تستهدف الانسان تسعى الى تطوير مهاراته، وزيادة قدراته، وتمكينه والارتقاء الى المستوى الذي يمكنه من اداء وتحقيق الافضل للمنظمة والمجتمع، فضلا عن اعداده وتهيئته لتحمل مسؤوليات متقدمة في تسهم بنمو وتطور المنظمة وفقا للمنظور المستقبلي الذي تطمح اليه وتروم بلوغه".

#### ثانيا: اهداف تنمية الموارد البشرية.

تروم منظمات الاعمال تحقيق غايات محددة من تنمية موارها البشرية، اذ يرى (مصطفى) ان تنمية الموارد البشرية هي بالأساس عملية تنمية الإنسان والتي تصلح بها الحياة الإنسانية وترفع من مستواه، وبالتالي من مستوى المنظمة، ويمكن ان نحدد الاهداف المتحققة من تنمية الموارد البشرية بالتالي: (الكيسي، ٢٠١٠، ٣٤).

- ١- بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.
- ٢- مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي وتغيير نظرتة من نظرة سطحية الى نظرة اكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.
- ٣- تعليم الفرد على اتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من اجل اثناء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه ويتولد شيء من الارتياح بينه وبين اسرته واصدقائه وزملاء العمل وقائديه.
- ٤- مساعدة الفرد في تطوير أدائه وقدراته وذلك من اجل ايجاد الوظيفة المناسبة له وكيفيه الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية.
- ٥- تعليمه مهارات وفنون التعامل وكيفيه تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق

ويجب ان يتفهم الفرد انه مهما كان دوره صغيرا الا انه سيكون مؤثرا اذا ما قام به على النحو الامثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقه به. فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت.

٦- تعليم الانسان قيمة واهمية الوقت وتدريبه على مهارات او فنون ادارة الوقت وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع اهداف لحياته.

٧- كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكل إيجابي، وفعال والبحث عن المخارج والحلول.

وتأسيساً على ما تقدم نرى ان تنمية الموارد البشرية تستهدف بناء انسان ذي امكانيات وقدرات عالية، قادر على المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، يساهم في بناء وتطور المنظمة والمجتمع الذي ينتمي اليهما، فضلا عن اعداد انسان قادر على تولي المهام والمسؤوليات، يتمكن من ادارة المنظمة بحكمة، يتخذ القرارات الرشيدة التي تعود بالنفع العام للمنظمة، وتحقق المزيد من الانجازات، وتولد الكثير من العوائد، وتزيد الارباح التي يمكن للمنظمة من استغلالها في تحقيق المزيد من الاهداف التي توظف لخدمة المنظمة والمجتمع.

### ثالثاً: عناصر تنمية الموارد البشرية.

تؤدي تنمية الموارد البشرية دورا مهما في تعزيز الأداء المنظمي، وعليه ينبغي أن تكون المنظمة حريصة في بناء ثقافة تنموية تشمل ضمن مكوناتها الاساسية تنمية الانسان والنهوض بقدراته وامكانياته، وتعكس هذه الثقافة سياسات المنظمة واجراءات العمل فيها الهادفة للنهوض بمواردها البشرية، فنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها يستند بشكل اساس على وجود قدرات بشرية متمكنة، ومؤهلة، ومدربة، تمتلك خبرات ومهارات كافية، توجه هذه الموارد نحو تحسين مستوى اداء المنظمة الحالي والمستقبلي، ويرى العديد من الباحثين في هذا الشأن ان بناء هذه ثقافة تنموية يستند على العديد من العناصر التي من الممكن أن توفر الأرضية التي تنطلق منها المنظمة نحو تنمية موارد البشرية والارتقاء بها نحو الاجود والافضل، ويعد كل عنصر من هذه العناصر بمثابة نشاط متكامل يمكن للمنظمة ان تنمي موارد البشرية من

خلاله، وهذه العناصر: (Chiavenato,2001,19)،(درة، ٢٠٠٣، ١٠٥)، ( Havvey & Novicevic, 2003, 56)، (بارك، ٢٠٠٨، ٢٧٧).

## ١- التدريب

من السبل المهمة لتكوين منظمات تستند على موارد كفوءة قادرة على تحمل اعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بعامة ومنظمات الاعمال بخاصة كونها جزء من هذا المجتمع هو التدريب الذي يعرفه (Briscoe *et.al.*, 2012,62) بانه " تلك الانشطة التي تعمل على اكساب العاملين المزيد من المعارف والمهارات والتي من خلالها تمكنهم من انجاز مهماتهم بفاعلية"، ويعرفه (Lopez, 2014, 47) بانه " تعديل السلوك المنهجي من خلال مجموعة من الانشطة التي تعمل على تطوير اساليب تنفيذ الاعمال وانجاز المهمات بهدف الارتقاء بأداء العاملين والمنظمة"، كما عرفه ( Bhatia & Kaur, 2014, 75) على انه "عملية ادارية تسعى الى تحسين المهارات، او اضافة المزيد منها الى المستوى الحالي من ما يمتلكه العاملين من معرفة بهدف اعداد العاملين وتهيئتهم للقيام بمهامهم الحالية، او تهيئتهم لأداء مهمات وظيفية اعلى تنطوي على مسؤوليات اكبر وتتطلب مهارات ومعارف اعلى، وبهذا ويتفق الباحثين على ان التدريب ضرورة للمنظمة، اذ يعد (Chiavenato,2001,19) التدريب استراتيجية المنظمة في تنمية مواردها البشرية، فيما يرى (درة، ٢٠٠٣، ١٠٥) ان التدريب فلسفة عمل تحتوي تنمية الموارد البشرية برمتها، فهو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما ينعكس على تحسين الاداء في المنظمة. كما انه يسهم في تحقيق العديد من الفوائد التي تعود بالنفع العام لكل جهة من الجهات المستفيدة منه ضمن حلقة تنمية الموارد البشرية ( Ladiwal, 2011,33 & Dwevidi).

## ٢- التعليم والتثقيف المنظم.

أ- التعليم: يعد (فريقي) التعليم قاطرة للتنمية البشرية، اذ يمكن من خلال برامج التعليم المستمر تحقيق نمو حقيقي واقلاع اقتصادي متين لمنظمات الاعمال(فريقي،



٢٠٠٨، ١٥)، فضلا عن دوره في تكوين شخصية الافراد العاملين في المنظمة وبناء ذاتهم. ومن المؤكد ان التعليم يدخل ضمن الخطط الاساسية لمنظمات الاعمال وهو استراتيجية تعتمدھا المنظمة للارتقاء بالعاملين فكرا وسلوكا على اعتبار ان التعليم يؤدي دورا هاما في خدمة التنمية بعامة والبشرية منها بخاصة، اذ يتم من خلاله اكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة المرتبطة بعملهم بطريقة مقصودة ومنظمة ومحددة الأهداف (Hokka & Etelapelto, 2014, 41)، وبالشكل الذي يعمل على تحسين الاداء وتحقيق الاهداف (Lawal, 2014, 55).

**ب- التثقيف المنظم:** ويقصد به "تزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء" (Leonard) *et. al.*, 2015, 732. ويعمل التثقيف المنظم بكافة مستوياته على تطوير وتنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال، اذ من خلال الاستثمار في راس المال البشري يفترض ان يمارس كل من التعليم والتثقيف مهمة مزدوجة تتمثل بتزويد الافراد العاملين بمؤهلات من شأنها ان توسع فرص العمل المتاحة لهم، فضلا عن تحسين القدرات الانتاجية للأفراد العاملين من اجل رفع مستويات مساهمتهم الاقتصادية في تكوين الناتج القومي (الشيبي، عبد الحميد، ٢٠٠٦، ١٢).

ويرى (Lawal, 2014, 57) ان هناك علاقة طردية متينة بين كل من التعليم والتثقيف من جهة والتنمية من جهة اخرى تستند هذه العلاقة على زيادة الانتاجية، اذ يعد كل من التعليم والتثقيف من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل - فهما وسيلة المنظمة التي يمكن واسطتهما استخدام واستغلال قطاف التقدم العلمي والتقني في زيادة الإنتاجية، وتحقيق المزيد من التقدم الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية للمنظمة والتي تنعكس ايجابا في البيئة والمحيط الذي تعمل فيه ومن اجله.

وتأسيساً على ما تقدم نرى ان التعليم والتثقيف يسهمان في تأسيس وبناء شخصية متمكنة، وایجابية، ومنتجة، حاضرة بما تقدمه من جهود تضيف قيمة لذاتها وللمنظمة، تسهم في تحقيق المزيد من التطور ليس على المستوى الشخصي للأفراد العاملين فقط بل وعلى مستوى المنظمة ككل، اذ لم تعد حاجة المنظمة اذا ما ارادت ان تحقق التنمية الشاملة

لها ولمواردها البشرية تتف عند الموارد المادية والمالية فقط، بل إن الاحتياج الأكثر أهمية والاكثر الحاحا يتمثل في وجود موارد بشرية متعلمة، ومثقفة، ومتمكنة، ومؤهلة، وقادرة على الإنتاج الأكفأ والافضل، هذه الموارد هي رأس المال البشري الذي يتراكم من خلال التعليم والتثقيف.

### ٣- نظام الحوافز:

اكتسب نظام الحوافز اهميته بسبب النمو الكبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة والتوسع في عملياتها الانتاجية وتشعب انشطتها وتعقدتها وازدياد عدد العاملين فيها. وتمثل انظمة الحوافز أهمية متجددة بالأخص مع موجة الاصلاح والتحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما يعكس وفي كل المراحل على تطور ونمو القوى الانتاجية داخل اي اقتصاد، لتوسيع الانتاج كماً ونوعاً، بما يعزز نمو الدخل القومي والثروة المادية.

وفي ضوء ما تم عرضه نرى ان تنمية الموارد البشرية نشاط اساسي لمنظمات الاعمال كافة، تقوم من خلاله المنظمة بتطوير وتمكين وتهيئة واعداد موارد البشرية والارتقاء بها نحو درجات اعلى في الاداء الوظيفي، يقوم هذا النشاط على عدة ناصر تؤسس بمجموعها التنمية الصحيحة.

### المحور الثالث: تشخيص متغيرات البحث

يهتم هذا المحور بعرض النتائج الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجات الإحصائية واستخلاص النتائج، إذ يتم تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية وعناصرها في الشركة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تمت معالجة البيانات بإستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS) لإحتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وذلك لاختبار فرضيات البحث ولتحديد إمكانية قبولها أو رفضها.

يبين الجدول (١) نتائج الوصف الإحصائي (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، وترتيب الفقرات وفقاً لأهميتها) لتنمية الموارد البشرية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة، على المؤشرات الخاصة بمتغيراته والمتمثلة بـ(التدريب، التعليم، التثقيف المستمر، نظام الحوافز).

جدول (١) وصف وتشخيص متغيرات البحث

ت	المقاييس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
أولاً: التدريب				
١	تتفق ادارة الشركة على ان التدريب اداة لكسب المهارات العنئية.	4.44	0.61	1
٢	تربط الادارة البرامج التدريبية بطبيعة الاعمال التي يمارسها المشاركون ضمنها.	4.42	0.57	2
٣	تحت الادارة جميع العاملين في الشركة على الاشتراك في البرامج التدريبية.	4.26	0.85	5
٤	توفر ادارة الشركة كافة المستلزمات اللازمة لإقامة البرامج التدريبية من (مدربين اختصاص وموهنين، الاجهزة والابنية، القرطاسية، المطبوعات).	4.30	0.84	4
٥	للبرامج التدريبية التي تقيها ادارة الشركة اثار ايجابية تنعكس في مستوى اداء المشاركين ضمن البرنامج.	4.36	0.87	3
	المعدل العام	٤.٣٥	٠.٧٤	
ثانياً: التطعيم				
٦	إدارة الشركة خطة تعليم استراتيجية تستهدف الارتفاع بالمستوى التعليمي للعاملين فيها.	٣.٢٤	١.٤٩	٥
٧	تحت الادارة كافة العاملين في الشركة على نيل المزيد من الشهادات العلمية لرفع كفاءة الاداء.	٣.٤٨	١.٣٢	٤
٨	تتفق ادارة الشركة على ان ما يتم اتقاها من اموال في التعليم ما هو الا استثمار في الموارد البشرية.	٤.٤٢	٠.٥٧	٢
٩	تحدد الادارة مقدما مستوى تعليم المتقدمين للمعمل ضمن الشركة.	٤.٩٤	٠.٨٤	١
١٠	تفضل الادارة ان يكون العاملين فيها على مستوى معين من التعليم يتفق والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة ضمن الشركة.	٤.٣٠	٠.٥٨	٣
	المعدل العام	٤.٠٧	٠.٩٦	
ثالثاً: للتقني المستمر				
١١	تتفق الادارة على ان التقني المنظم من خلال برامج متخصصة اداة مهمة في بناء شخصية العاملين.	٤.١٤	٠.٨٨	١
١٢	ترى الادارة ان ثقافة الفرد العامة مردود ايجابي في الاداء العام.	٤.١٠	٠.٧٨	٢
١٣	تعتقد ادارة الشركة بإمكانية احداث تحسين مستمر في مهارات العاملين من خلال التقني المستمر.	٣.٩٨	٠.٩٣	٣
١٤	تسعى الادارة على تحقيق نوع من الموازنة بين ثقافة الشركة والثقافات التي يحملها العاملون في الشركة.	٣.٨٦	٠.٩٦	٤
١٥	توفر ادارة الشركة منشورات، وإصدارات مختلفة تساهم في رفد العاملين بالجديد الذي ينمي ثقافتهم وينعكس ايجابيا في عملهم.	٣.٢٤	١.٤٩	٥
	المعدل العام	٣.٨٦	١.٠٠٨	
رابعاً: نظام الحوافز				
١٦	تعتمد ادارة مجموعتنا نظاما عادلا للحوافز يستقطب الموارد البشرية ذات المهارات العالية.	4.36	0.85	١
١٧	تأخذ ادارة مجموعتنا التغيرات الاقتصادية المرتبطة بالسوق بنظر الاعتبار عند صياغتها لنظام حواز العاملين.	٣.٧٦	١.١٢	٥
١٨	تتلاءم الحوافز الممنوحة للعاملين في الشركة مع ما يؤدونه من مهام وواجبات.	٤.٢٢	٠.٨١	٢
١٩	يحقق نظام الحوافز المعتمد في مجموعتنا اهداف الجميع (ادارياً وعاملين).	٤.١٠	٠.٧٨	٤
٢٠	تعتمد ادارة المنظمة الشفافية كمبدأ في تعاملها مع العاملين فيما يخص نظام الحوافز، والنية منحها.	٤.١٨	١.٠٦	٣
	المعدل العام	٤.١٢	٠.٩٢	

### أولاً: التدريب

تشير معطيات الجدول (١) الى الوسط الحسابي الموزون لمتغير التدريب قد بلغ (٤,٣٥)، بانحراف معياري (٠,٧٤)، مما يدل وبوضوح على اهمية التدريب في الشركة المبحوثة، اذ تعد وفقاً لاستجابة الافراد المبحوثين استراتيجية عمل تقوم من خلالها الشركة بتنمية قدرات العاملين فيها والارتقاء بأدائهم نحو الافضل لبلوغ الأهداف بأعلى درجات الجودة المطلوبة.

### ثانياً: التعليم

من معطيات الجدول (١) بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير التعليم (٤,٠٧)، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٦)، مما يدل ان عينة البحث المدروسة ترى ان للتعليم اهمية كبيرة كونه احد ادوات الارتقاء بالموارد البشرية، الا ان ما تم ملاحظته في هذا المتغير هو الرغبة الشديدة من قبل ادارة الشركة المبحوثة في استقطاب الموارد البشرية المتعلمة (الجاهزة للتعليم)، اذ لا يوجد ضمن سياسة عمل الشركة المبحوثة خطة عمل للنهوض بواقع تعليم العاملين فيها وهذا ما اشارت اليه الفقرة (لإدارة الشركة خطة تعليم استراتيجية تستهدف الارتقاء بالمستوى التعليمي للعاملين فيها)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (٣,٢٤)، وبانحراف معياري (١,٤٩)، فالشركة تفضل استقطاب الموارد البشرية المؤهلة مقدماً للعمل فيها ووفقاً لاحتياجاتها.

### ثالثاً: التثقيف المستمر

إذ من معطيات الجدول (١) نرى ان الوسط الحسابي الموزون لهذا المتغير قد بلغ (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٩٦)، مما يدل على ان افراد العينة المبحوثة ينظرون الى التثقيف المستمر على انه وسيلة يسمو بها الانسان نحو الافضل، فضلاً عن ان الثقافة مرآة تعكس مدى تحضر الانسان والذي يظهر بوضوح في سلوكيات العاملين واسلوب العمل والذي يعطي صورة عن شخصية المنظمة وكيانها.

### رابعاً: نظام الحوافز

بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا المتغير وفقاً لمعطيات الجدول (١) (٤,١٢) بانحراف معياري (٠,٩٢)، والذي يشير الى اهمية نظام الحوافز في استقطاب الموارد البشرية الكفؤة

للعمل في الشركة المبحوثة، فضلا عن دور نظام الحوافز في الارتقاء بمستوى الموارد البشرية، اذ من خلال اعتماد نظام حوافز كفوء يمكن تحفيز العاملين لاكتساب المزيد من المهارات التي يمكن ان تعزز ما يمتلكونه من قدرات وبالتالي تمكنها من الاداء الافضل للأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها انجاز المهام وتحقيق الاهداف.

وعليه تبرهن النتائج أعلاه صحة فرضية البحث والتي تشير الى (يملك المدراء المبحوثين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك إدراكا كافيا ورؤية واضحة ومعرفة دقيقة بالعناصر المؤدية لتنمية الموارد البشرية السائدة في شركتهم)، اذ تشير هذه النتائج الى اهمية ودور كل من (التدريب، والتعليم، والتثقيف المستمر، ونظام الحوافز) في تنمية العاملين والارتقاء بأدائهم بهدف تقديم الافضل، الامر الذي يعطي الشرمة المبحوثة ميزة تمكنها من منافسة نظيراتها في السوق المحلية والإقليمية على حد سواء، فضلا عن التأثيرات الايجابية الاخرى والتي تنعكس في الشركة بعامتها والتمثلة بقدرتها على الاحتفاظ بمجستها السوقية، وامكانية فتح اسواق جديدة، وتوسيع الانتاج، وزيادة المبيعات، وتخفيض الكلف.

#### **المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات**

**اولا: الاستنتاجات:** توصل البحث في جانبه النظري والميداني إلى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها ما يأتي:

١- تستهدف التنمية تطوير مهارات، وقدرات الموارد البشرية وتمكينها لتحقيق الافضل للمنظمة والمجتمع.

٢- يتم من خلال برامج التنمية بناء شخصية انسان ذي امكانيات وقدرات، قادر على تولي المهام والمسؤوليات، واتخاذ القرارات المناسبة التي يمكن ان تضيف قيمة للإنسان.

٣- تؤسس التنمية الصحيحة للموارد البشرية على عدة عناصر يتم بموجبها اعداد الأنشطة والعمليات التي تطور، وتمكن، وتهيئ الموارد البشرية الكفوة.

٤- يمتلك المدراء العاملين في الشركة المبحوثة إدراكا كافيا عن اهمية العناصر التي يمكن من خلالها تنمية الموارد البشرية، وقد جاء في مقدمتها التدريب بوسط موزون

(٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وجاء نظام الحوافز ثانيا بوسط موزون (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٩٢)، فيما بلغ التعليم الثالث في تسلسل الاهمية للمبحوثين بوسط موزون (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٩٦)، وجاء التثقيف المستمر في المرتبة الرابعة والاخيرة بوسط موزون (٣,٨٦) انحراف معياري (١,٠٠٨).

#### ثانياً: المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحث من استنتاجات نرتأي تقديم جملة من المقترحات ونامل ان تكون ذات قيمة للباحثين والدارسين في هذا المجال وهي كما يأتي:

١- نشر ثقافة التنمية بعامة وتنمية الموارد البشرية بخاصة بين جميع العاملين على مستوى المنظمة الواحدة، وعلى مستوى جميع المنظمات وذلك لمردوداتها الايجابية على الاشخاص والمنظمات على حد سواء.

٢- اهتمام الادارة العليا في المنظمات بالعناصر التي تنمي الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال تفعيل العناصر الاكثر تأثيرا في التنمية، ومعالجة العناصر ذات التأثيرات الطفيفة او القليلة لرفع كفاءتها التأثيرية في التنمية.

٣- تنظيم ورش عمل لجميع العاملين في المنظمات وبيان اهمية العناصر التي تسند عملية التنمية وتحفيز العاملين على تحقيق نوع من التوافق بين المتطلبات التي تضعها الادارة وما يمتلكه هؤلاء العاملين من امكانيات وقدرات وتسخيرها في عملية التنمية البشرية.

٤- تحفيز العاملين وتشجيعهم على طرح الافكار التي يمكن من خلالها تحقيق مستويات اعلى من التنمية البشرية مع ضرورة رعاية هذه الافكار ودعمها بما يلزم لبلوغها غاياتها ومراميتها.

#### المستخلص:

يهتم البحث بتشخيص عناصر تنمية الموارد البشرية لدى المدراء العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، وذلك بهدف بيان مدى ادارتهم بالعناصر التنموية ومدى تأثيرها في الموارد البشرية.

ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة تتفق وهذا الغرض، وزعت هذه الاستبانة على العينة المبحوثة والبالغ عددهم (٥٠) مدير ضمن المستويات الادارية المختلفة، وتم استعادتها بالكامل، وجرى في ضوء ذلك تحليل للبيانات واختبار لفرضيات البحث، اذ استخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة والتي تسهم في معرفة وتشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي نتمنى ان تسهم في تشخيص العناصر والتي تسهم في تنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال بعامة وفي الشركة المبحوثة بخاصة.

### Abstract

cares Find diagnosis of Human Resources Development Elements of The: A Diagnostic Study of a Sample Opinions Workers in Kronja Company for Soft Drinks, Juices, Water and Health Dairy Co. Ltd. in Kirkuk Province, in order to show the extent of Adarkhm developmental elements and their impact on human resources. To achieve the aim of the research was to identify consistent with this purpose design, this questionnaire was distributed to the surveyed totaling sample (50) Director within the various administrative levels, has been completely restored, and was in the light of this analysis of the data and test hypotheses, as used appropriate statistical methods which contribute to knowledge and the diagnosis of the nature of the relationship between research variables. It has been reached to a set of conclusions and recommendations which we hope to contribute to the diagnosis and the elements that contribute to the development of human resources in business organizations in general and in particular, the company surveyed.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: العربية

- ١- نزال، محمد، (٢٠٠٦)، تنمية الموارد البشرية ودور التعليم في رفع فعاليتها في الأراضي الفلسطينية، الحوار المتمدن، العدد ١٧٥٠
- ١- (تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائي (برنامج ادارة الحكم في الدول العربية)، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠.
- ٢- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، (٢٠٠٥)، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة- الجزائر.
- ٣- مصطفى، بشير، (٢٠٠٤)، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣: نحو إقامة مجتمع المعرفة، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢٠٣، لبنان.
- ٤- درة، عبد الباري ابراهيم، (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- ٥- بارك، نعيمة، (٢٠٠٨)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد السابع.
- ٦- فريقي، احمد عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، أهمية التعليم في التنمية البشرية والتطور الاقتصادي والاجتماعي، مجلة الكلمة، العدد (٦٠)، السنة الخامسة عشر.
- ٧- الشبيبي، باسمة محمد صادق، عبد الحميد، اسيل عوض، (٢٠٠٦)، دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع اشارة الى تجربة كوريا الجنوبية، وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، دائرة التنمية البشرية.
- ٨- الكبيسي، عامر خضير، (٢٠١٠)، التدريب الاداري والامن رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

### ثانياً: الأجنبية.

- 1- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2010). Analysing and Measuring Social Inclusion in a Global Context. New York: UNDESA, 11
- 2- McLean, G.N., & L.D. McLean (2001), If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?, Human Resource Development International, v.4, N. 3
- 3- Phulpoto, L, A & Shaikh, F, M, (2011) "Human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development", New Horizons Research Journal Faculty of Social Sciences, Greenwich University, V.5, ISSN 1992-4399.



- 4- Chiavenato, Idalberto, (2001), "Advance challenges in Human Resource Management in the new Millennium", Public Personnel Management, Vol.30, No.1.
- 5- Havvey, M & Novicevic, M, (2003), "Global Human Resource Management: Its Role in Global Network", Research and practice in Human Resource Management, Vol.11, No. 2.
- 6- Briscoe, D., Schuler, R. and Tarlque, I. (2012), International Human Resource Management: Principles and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM), 4th ed., Routledge, London.
- 7- Bhatia, Ambikam & Kaur, Lovleen,(2014), Global Training & Development trends & Practices: An Overview, International Journal of Emerging Research in Management &Technology, Vol.3, Iss.8.
- 8- Dwevidi, Harsh, & Ladiwal, Ona, (2011), Training Practices in Indian Organizations: An Overview , HRM Review, Vol. 11,No.7.
- 9- Lopez,Richard, B.,(2014), Training Employees: Concept, Need and Importance Of Training, Handbook of Biobehavioral Approaches to Self-Regulation .
- 10- Hokka, Paivi, & Etelapelto, Anneli,(2014), Seeking New Perspectives on the Development of Teacher Education A Study of the Finnish Context, Journal of Teacher Education, Vol. 65, No. 1.
- 11- Lawal, Abdulrahaman W.,(2014), Technical and vocational education, a tool for national development in Nigeria, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 3.
- 12- Leonard, Wantchekon, Marko, Klašnja and Natalija, Novta, (2015), Education and Human Capital Externalities: Evidence from Colonial Benin, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 130, No.2 .