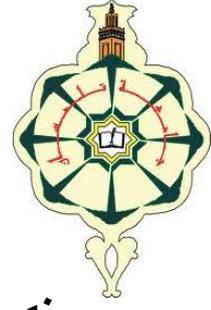


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
الملحقة الجامعية - مغنية -



قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع:

فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع
دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية
"نافذة"

تحت اشراف :

دكتور تربش محمد

من إعداد الطالبة:

عمر اوي نور الهدى

أعضاء اللجنة المناقشة :

- ✓ أ. طالب سمية..... رئيسا
✓ د. تربش محمد..... مقررًا
✓ أ. قادري رياض..... ممتحنا

السنة الدراسية : 2016/2015

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ



شكر وتقدير

الشكر أولاً لله، أحمدته تعالى على توفيقى في طلب العلم، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور "محمد تربش"، الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادف، وما قدمه لي من توجيهات قيمة وتشجيع إنه المثل الأعلى الذي يحتذى به في تحصيل العلم وتنوير العقول.

الشكر إلى كل عمال المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" بمغنية من العامل البسيط إلى المدير. الشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

إهداء

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة ،إلى نبي الله و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على اله و صحبه أجمعين .
إلى روح القلب و نبض الحنان إلى بلسم الجراح ،إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدتي الحبيبة .
إلى من لا يمكن للأرقام أن توفي حقه ، إلى من به أكبر و عليه أعتد إلى من بوجوده أكتسب قوة و محبة لا حدود لها: والدي العزيز " عبد الحفيظ".
إلى من أرى الأمل و التفاؤل في أعينهم إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعراء : أسماء و شيماء و إلياس .

إلى توأم روحي و رفيقة دربي " : سهام"
إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الحسنة : " اسمهان"
إلى كل أفراد عائلتي ورفقاء الدراسة

نور الهدى

الفهرس

الفهرس

	الإهداء
	شكر وتقدير.....
	الفهرس.....
1	قائمة الجداول و الأشكال.....

أ	مقدمة عامة.....
---	-----------------

الفصل الاول: العملية التدريبية في المؤسسة

1	تمهيد الفصل.....
02	المبحث الأول : مدخل حول تنمية الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.....
02	الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
03	الفرع الثاني : أهميتها.....
04	المطلب الثاني:وظائف إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث:تنمية الموارد البشرية.....
10	المطلب الرابع: الفرق بين التنمية والتدريب.....
10	الفرع الأول:أوجه الاختلاف.....
11	الفرع الثاني:أوجه التشابه
12	المبحث الثاني:ماهية النشاط التدريبي
12	المطلب الأول:مفهوم التدريب.....
12	الفرع الأول: تعريف التدريب
13	الفرع الثاني :مفاهيم ذات الصلة.....
14	الفرع الثالث:أوجه الاختلاف والتداخل بين التدريب و المفاهيم ذات الصلة.....
17	المطلب الثاني:مبادئ العملية التدريبية.....
19	المطلب الثالث :أهمية التدريب
22	المطلب الرابع:أنواع العملية التدريبية
27	المبحث الثالث:تحديد الاحتياجات التدريبية
28	المطلب الأول:التخطيط للعملية التدريبية
28	الفرع الأول:البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتدريب.....
29	الفرع الثاني: مراحل التخطيط للتدريب.....
29	المطلب الثاني:ماهية الاحتياجات التدريبية
30	الفرع الأول:تعريف الاحتياجات التدريبية.....

30	الفرع الثاني: مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية.....
31	المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التدريبية.....
32	الفرع الأول: متى نلجأ لتحديد الاحتياجات التدريبية.....
35	الفرع الثاني: أنواع الاحتياجات التدريبية.....
36	المطلب الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي من نظام
40	التدريب.....
40	المبحث الرابع: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.....
43	المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي.....
43	المطلب الثاني: تحديد أهداف وأساليب البرنامج التدريبي.....
43	الفرع الأول: تحديد الأهداف.....
46	الفرع الثاني: اختيار أساليب التدريب.....
46	المطلب الثالث: تحديد المدرب وميزانية التدريب.....
47	الفرع الأول: اختيار المدرب.....
47	الفرع الثاني: تحديد ميزانية التدريب.....
47	المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم فعالية برنامج التدريب.....
49	الفرع الأول: مرحلة تنفيذ برنامج التدريب.....
	الفرع الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي.....
	الفصل الثاني: تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية
51	مقدمة الفصل.....
52	المبحث الأول : نظام العملية التدريبية.....
52	المطلب الأول :مناهج النظم في دراسة التدريب.....
53	الفرع الأول: مفهوم النظام.....
54	الفرع الثاني: نظام العملية التدريبية.....
55	المطلب الثاني :مكونات العملية التدريبية.....
56	الفرع الأول: المدخلات.....
58	الفرع الثاني: المعالجة (عملية التحويل).....
58	الفرع الثالث: المخرجات.....
61	الفرع الرابع: التغذية المرتدة أو العكسية.....
61	الفرع الخامس: الحدود الزمانية و المكانية للنظام.....
62	المطلب الثالث: شروط فعالية النظام.....
64	المبحث الثاني: المخرجات الإنسانية.....
64	المطلب الاول: الدافعية والمهارة.....
64	الفرع الأول: الدافعية.....

66	الفرع الثاني:المهارة.....
68	المطلب الثاني:الزيادة في المعرفة.....
69	الفرع الأول: تصنيفات وأنواع المعرفة.....
71	الفرع الثاني: المعرفة وتنمية الموارد البشرية.....
72	الفرع الثالث: التدريب بغرض تجديد المعرفة.....
73	المطلب الثالث: القدرة على الإبداع.....
73	الفرع الأول: تعريف ابداع و خصائصه.....
74	الفرع الثاني:التدريب على الإبداع.....
75	الفرع الثالث: العلاقة بين التدريب والإبداع.....
75	المبحث الثالث:المخرجات المعنوية (البعد الثقافي)
76	المطلب الأول:رضا العاملين الداخليين.....
76	الفرع الأول: التقليل من ظاهرة التغيب.....
77	الفرع الثاني: زيادة الروح المعنوية.....
79	المطلب الثاني:تخفيض حوادث العمل.....
79	الفرع الأول :حوادث العمل وأنواعها.....
80	الفرع الثاني:واجبات الادارة نحو تخفيض معدل حوادث العمل.....
81	الفرع الثالث:اثار التدريب على حوادث العمل.....
81	المطلب الثالث :الإتصال الفعال.....
82	الفرع الأول:تعريف الاتصال.....
82	الفرع الثاني:دور الاتصال في تنمية الموارد البشرية.....
88	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالةبالمؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة"-مغنية
89	مقدمة الفصل.....
89	المبحث الأول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية
89	المطلب الأول :نشأة المؤسسة و تطويرها.....
92	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....
92	المبحث الثاني: أهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة.....
92	المطلب الاول :أهداف مؤسسة تافنة.....
93	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية
	المبحث الثالث: عرض و تحليل فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة...
95	

95المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
97المطلب الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج
144خلاصة الفصل
145الخاتمة
147الملاحق
166المراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التدريب والتنمية	10
02	العلاقة بين التدريب والتنمية	11
03	الفرق بين التدريب والمفاهيم ذات الصلة	14
04	مراحل التدريب حسب المستوى الوظيفي	25
05	أنواع التدريب	27
06	جنس العينة المدروسة	97
07	سن العينة المدروسة	99
08	الحالة الاجتماعية للعينة المدروسة	100
09	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	101
10	الأقدمية للعينة المدروسة	102
11	طبيعة العمل للعينة المدروسة	103
12	طريقة التحاق العمال بالمؤسسة	104
13	حجم العمال العاملين على الآلة	105
14	إمكانية قيام العمال بالتدريب على الآلة	106
15	إمكانية تقديم نصائح من طرف مشرف لعماله	107
16	مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات التقنية	108
17	إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى	109
18	مدى تعرض العمال لحوادث العمل	110
19	تدريب العمال على الآلات الجديدة	111
20	مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل	112
21	مجالات تطوير قدرات و مهارات العمال داخل و خارج المؤسسة	113

114	تقويم مشرف المباشر لأداء العامل	22
115	مدى إطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة	23
116	مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة	24
118	مدى اطلاع العمال على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة	25
119	مدى اطلاع العمال على محتوى الاتفاقيات الجماعية	26
120	وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال	27
121	إمكانية تلقي العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة	28
122	رأي العمال في ظروف العمل	29
124	رأي العمال المتدربين في المشرف على البرنامج التدريبي	30
125	أشكال استفادة العمال من البرنامج التدريبي	31
126	درجة استفادة العمال من البرنامج التدريبي	32
127	عدد العمال الذين تم تقييمهم بعد التدريب	33
127	مدى رضا العاملين عن النظام المتبع في تقييم الأداء	34
128	حصول العينة على الترقية بعد التدريب	35
129	مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب	36
130	أسس اختيار العمال للتدريب	37
132	ترتيب العمال أهداف التدريب حسب الأهمية	38
133	مساهمة التدريب في تحسين أداء العمال	39
134	البعد الزمني لتدريب الأفراد الذي يسمح بتنمية معارفهم	40
135	أسس اختيار الزملاء من طرف العمال	41
136	مدى تعاون العمال مع بعضهم البعض	42
137	نتائج المناقشات بين الزملاء	43
138	رأي العمال إذا عرض عليهم التنقل من المؤسسة	44
139	ترتيب ما تهتم به الإدارة بالدرجة الأولى	45

140	مدى مواظبة العمال على مواعيد عملهم	46
141	درجة تغيب العمال	47
142	تطوير العمال لقدراتهم ذاتيا	48

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
05	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
16	أوجه التداخل بين التدريب والتنمية والمفاهيم ذات الصلة	02
21	أهمية التدريب بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة	03
23	أنواع التدريب بعد التوظيف (أثناء العمل)	04
24	التدريب في ضوء احتياجات الأفراد	05
33	نموذج لمعرفة متى تلجأ لتدريب الأفراد في حالة القصور في الأداء	06
35	من أنواع الاحتياجات التدريبية	07
36	نظام تحديد الاحتياجات التدريبية	08
38	عناصر الاحتياجات التدريبية	09
42	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	10
55	مكونات نظام التدريب	11
57	مدخلات نظام التدريب	12
60	مخرجات نظام التدريب	13
68	تسلسل المعرفة	14
70	دورة التدريب في المؤسسة	15
71	عمليات ادارة المعرفة	16
72	العلاقة بين التدريب والمعرفة والتنمية	17
75	علاقة التدريب بالمعرفة والابداع والتنمية	18
98	جنس العينة المدروسة	19
99	سن العينة المدروسة	20
100	الحالة الاجتماعية للعينة المدروسة	21
101	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	22
102	الأقدمية للعينة المدروسة	21

قائمة الأشكال

103	طبيعة العمل للعينة المدروسة	22
104	طريقة التحاق العمال بالمؤسسة	23
106	حجم العمال العاملين على الآلة	24
128	إمكانية قيام العمال بالتدريب على الآلة	25
108	إمكانية تقديم نصائح من طرف مشرف لعماله	26
109	مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات التقنية	27
110	إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى	28
111	مدى تعرض العمال لحوادث العمل	29
112	تدريب العمال على الآلات الجديدة	30
113	مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل	31
114	مجالات تطوير قدرات و مهارات العمال داخل و خارج المؤسسة	32
115	تقويم مشرف المباشر لأداء العامل	33
116	مدى إطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة	34
117	مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة	35
118	مدى اطلاع العمال على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة	36
119	مدى اطلاع العمال على محتوى الاتفاقيات الجماعية	37
120	وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال	38
121	إمكانية تلقي العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة	39
123	رأي العمال في ظروف العمل	40
	إشكال استفادة العمال من البرنامج التدريبي	41
126	درجة استفادة العمال من البرنامج التدريبي	42
	عدد العمال الذين تم تقييمهم بعد التدريب	43
128	مدى رضا العاملين عن النظام المتبع في تقييم الأداء	44
129	حصول العينة على الترقية بعد التدريب	45

قائمة الأشكال

130	مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب	46
131	أسس اختيار العمال للتدريب	47
132	ترتيب العمال أهداف التدريب حسب الأهمية	48
133	مساهمة تدريب في تحسين أداء العمال	50
134	البعد الزمني لتدريب الأفراد الذي يسمح بتنمية معارفهم	51
135	أسس اختيار الزملاء من طرف العمال	52
136	مدى تعاون العمال مع بعضهم البعض	53
137	نتائج المناقشات بين الزملاء	54
	رأي العمال إذا عرض عليهم التنقل من المؤسسة	55
139	ترتيب ما تهتم به الإدارة بدرجة أولى	56
140	مدى مواظبة العمال على مواعيد عملهم	57
141	درجة تغيب العمال	58
142	تطوير العمال لقدراتهم ذاتيا	59

مقدمة

مقدمة عامة :

لقد تنامي في العشرينيتين الأخيرتين من القرن الماضي الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية ، بسبب الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تكتسبه هذه الوظيفة بالمؤسسات المعاصرة ، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن تلك المؤسسات من الحفاظ على بقائها ، ومحددًا أساسيًا لفرصها في النجاح وبلوغ أهدافها الإستراتيجية ، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة ، كما يضمن لها التفوق على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى .

ترجع أهمية البعد الاستراتيجي الجديد الذي يتميز به المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة العصرية في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري عقلاً مدبراً مفكراً ، لا فرداً منفذاً لمهام محددة وتقليدية. وذلك من خلال تبنيها عدة سياسات واستراتيجيات تقوم بها من أجل تنمية هذا العنصر وتطويره إلى الأحسن بغية الرفع من الكفاءات والمهارات المتاحة وتحسين وتوجه سلوكياته واتجاهاته ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع المؤسسة من خلاله البقاء والتطوير ، ومن بين هذه السياسات التنموية سياسة التدريب .

يعد التدريب ركناً أساسياً في العملية الإدارية ومطلباً حتمياً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها ، وهو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بتجميع المهام والأعمال المراد تحقيقها في كافة المنشآت الخاصة والعامة. فهو عملية مستمرة ومتطورة في مضمونها وأساليبها كما هو حال المؤسسات ، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن الأبعاد غير الملموسة في الإدارة والمتمثلة أساساً في العملية التدريبية ، تطرح مشكلة القياس للوقوف على مستوى فعالية تلك الأهداف المحققة خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة خدمتية . فالقدرة على القياس أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالمؤسسة للوقوف على مدى فعالية المؤسسة في تنمية مواردها البشرية وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي. إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لا علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه.

بناءً على ما سبق ذكره تتضح حدود إشكالية بحثنا، التي سنحاول الإجابة عنها من خلال دراسة وصفية تحليلية لمتغيراته الأساسية، ونبين من خلال دراسة حالة لمؤسسة جزائرية تقدم خدمة اقتصادية الأثر الذي تخلفه العملية التدريبية على مواردها البشرية (بعد اجتماعي، بعد ثقافي). ومنه يمكن صياغة إشكاليتنا الأساسية على النحو التالي : "ما مدى مساهمة نظام التدريب في تنمية العنصر البشري بما يضمن للمؤسسة الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب؟"

الأسئلة الفرعية:

ولتسهيل الإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهي أهم التعاريف المتعلقة بالموارد البشرية؟، ماهية تنمية الموارد البشرية وماهو التدريب؟، ماهي نقاط الاختلاف والتشابه بين التدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- كيف يمكن لنظام التدريب تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؟

- هل تساهم برامج تدريب العمال في تحسين وتطوير المهارات والكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات البحث:

ولتبيان مدى فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية تم تأسيس عدد من الفرضيات، هذه الأخيرة ستعالج من خلال فصول هذه المذكرة وهي كالآتي:

ف1: كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يركز التدريب بشكل أساسي على الأهداف البيداغوجية (التعليمية). وذلك من خلال التركيز على تحسين المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات.

ف2: الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة .

ف3: تركز البرامج التدريبية على البعد الثقافي والاجتماعي: (الزيادة في المعرفة، تجديد القدرات، تحسين علاقات العمل، ازدياد ولاء العمال...).

- أسباب اختيار البحث:

- توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:
- ميلي لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات.
- نوع التخصص العلمي والذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص أعمال الموارد البشرية.
- اعتقادي بأن ضعف فعالية التدريب بالمؤسسات الجزائرية يعود بدرجة كبيرة الى عدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية الذي يعود أساسا الى انعدام التدريب أو عدم فاعليته.

- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذا البحث في العديد من العناصر:
- يعتبر هذا البحث مساهمة عملية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة وتأثيره على أداء العمال، وذلك من عرضه بصفة سهلة الاستيعاب.
- يبرز هذا البحث أهمية التدريب في تطوير وتحسين مهارات الموارد البشرية، وذلك من خلال تنمية وتوسيع مدارك الأفراد.
- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء المؤسسات.

- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى فعالية نظام التدريب بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة.

استغلال نتائج هذه الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة والمضي قدما نحو تحقيق تنمية الموارد البشرية المطلوبة.

- المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يتطلب الأمر استخدامه في الجانب النظري مبرزة بذلك المفاهيم الأساسية للموارد البشرية ، للتدريب ، وتحليل الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وأيضا تقييم فعاليات العملية التدريبية ، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مبرزين فعالية نظام التدريب في رفع وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

- أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع ، و كذا مختلف المجالات و المقالات ،الدراسات السابقة.

- الدراسة الميدانية الخاصة بمصنع الخياطة بمغنية و استخدم الباحث فيها:

-المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع

- التقارير: تمت فيه عملية لمسح المعلومات و الإحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديريات .

- الدراسات السابقة:

1. دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونا لغاز فرع الأغواط ،بعاج الهاشمي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2009-2010 ،جامعة الجزائر 3 -كلية العلوم الاقتصادية- والذي توصل إلى النتائج التالية:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي ،الاجتماعي ،والتقافي.

- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونا لغاز،إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها لتقييم العملية التدريبية.

- انحراف بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالاتهم .

ومن بين التوصيات التي اقترحها :

-صياغة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في شكل نتائج محدد قابلة للقياس الكمي.

- تكوين فرق عمل ،تعمل على توضيح رؤية وتصورات وأهداف المؤسسة وتطوير رسالتها واستراتيجياتها ،كما تحدد جهود جميع مستويات الإدارية والمصالح التجارية وتحدد جهود العاملين على مختلف مستوياتهم ومدى التزامهم بالخطط والبرامج الموضوعية.

- تقييم واسع النطاق ومنتظم أثناء وبعد العملية التدريبية للتقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

2. علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظارهم ،دراسة ميدانية بمركب مطال ستبل

-عنابة- بلهي حسينة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس 2005-2006

جامعة باجي مختار -عنابة- كلية علوم إنسانية واجتماعية . وقد توصلت للنتائج التالية :

- برنامج التدريب لا يلبي الحاجات الفسيولوجية للمشرفين

- برنامج التدريب الحالي يساهم في إشباع حاجة المشرفين للأمن.

- برنامج التدريب يساهم في إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى المشرفين.

3. تنمية الموارد البشرية ،الطبيب بوسا فل ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

2010-2011 جامعة باجي مختار -عنابة- كلية علوم إنسانية واجتماعية . وقد توصل

للنتائج التالية:

- لمعرفة مواطن النقص لدى العمال في مجال تأدية العمل يلاحظ غياب المسؤولين في

مختلف المستويات ،فالمسئول المباشر لا يدري ما يحتاجه العامل الذي يوجد تحت

وصايته من مهارات وقدرات.

- إن وجود هذه الفجوة أو الانقطاع في سلسلة السلم الهرمي أدى إلى عدم صدق

التشخيص ،فكانت احتياجات العمل في مجال التكوين لا تعبر عن الاحتياجات الفعلية.

وقد اقترح بعض التوصيات منها:

- تحديد الكفاءات التي تتطلب تدعيما أو تحسينا.

- تحديد الفارق بين ما يتطلبه منصب العمل وكفاءات العامل.

- تخصيص الوقت للاتصال مع أفواج العمل.

4. أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ،يرقي حسين ،رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير -جامعة الجزائر- الجامعة الإسلامية غزة ،2002.

- هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول ،فصلين نظري والثالث تطبيقي . تعرضنا في الفصل الأول إلى العملية التدريبية بالمؤسسة تناولنا المفاهيم الأساسية للموارد البشرية وتنميتها ،ماهية التدريب والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية.أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى تقييم فعالية العملية التدريبية إذ تناولنا نظام التدريب ومكوناته وشروط فاعليته بالإضافة إلى مختلف المخرجات منها الإنسانية والمعنوية والمادية لتقييم فعالية نظام التدريب ،أما الفصل الثالث فقد قمت دراسة ميدانية -دراسة حالة مصنع الخياطة بمغنية-حاولت فيه التقرب من واقع نظام التدريب وفعاليته بالمؤسسات الجزائرية.

والله ولي التوفيق

الفصل الأول

تنمية الموارد
البشرية

مقدمة الفصل الأول:

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة، فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة، لأنه المسئول عن استخدام وتوضيح العناصر السابقة الذكر بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، لذلك فإن هذا العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به، وذلك من خلال إعداده وتنميته وتحسين أداءه والبحث عن وسائل المساعدة في تطويره، على اعتبار أن التدريب يعتبر من أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد فقد أدى بالمؤسسات بالاهتمام به والاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسييرية التي تعرفها البيئة .

كما أن توفر المؤسسة على أفراد مدربين يعتبر شرط ضروري يسمح لنا بتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها . أما في حالة عدم توفر هذا الشرط وهو ما يحدث في الغالب فإن من الضروري على الإدارة أو المؤسسة العمل على رفع مستوى مهارة العاملين وزيادة قدراتهم من أجل تحقيق فعالية الأداء وما يدعم الاهتمام المتزايد بعملية التدريب وهو تغير النظرة الموجهة له من مجرد قانونية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم ومستقل عن باقي الوظائف إلى تحسين القدرات والمهارات، لما له من أهمية بالغة في المؤسسة .

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة نهدف من خلالها إلى التعرف على الدور الذي يؤديه نظام التدريب في المؤسسة مبرزين بذلك مفهومه وأهميته ومختلف مراحل عملية التدريب بعد التطرق إلى مدخل حول إدارة الموارد البشرية التي تعمل بشكل تآزري معه.

فقد قسمنا هذا الفصل إلى 4 مباحث تتمثل في:

مدخل حول إدارة الموارد البشرية كمبحث أول ثم إلى ماهية النشاط التدريبي كمبحث ثاني، أما البحث الثالث تحديد الاحتياجات التدريبية وفي المبحث الرابع تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية

تهتم المؤسسة بالموارد البشرية التي تعتبر الأكثر استخداماً في تحقيق أهدافها، وأحد العوامل الأساسية التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو، وتستعمل المؤسسة إدارة الموارد البشرية كوظيفة في تنمية العنصر البشري باعتمادها على سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تضمن لهذا المورد خبرة وكفاءة مما تجعل المؤسسة تقوم بأعمالها على أكمل وجه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

* هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹.

* هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه².

* حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي، وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر حرصاً ووعياً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً³.

* تخطيط وتنظيم وتوصيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة⁴.

¹: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36.

²: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 34.

³: كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، للنشر والتوزيع لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص 13.

⁴: خالد عبد الحميد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص 30.

ويتضح من التعريفات السابقة أن ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الإقتصادية، وهذا باستخدام العنصر البشري ومن خلال التعريف البريطاني "ادارة الموارد البشرية بأنها مسئولية كافة هؤلاء الذين يريدون أفراد، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المختصين في هذا المجال وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف¹."

الفرع الثاني: أهميتها

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة تتمثل في²:

- إن الإدارة الجيدة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل والموظفين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة الأخرى.
- تتلائم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التي من أهمها التشريعات الحكومية والخاصة بقوانين العمل.
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمة تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين فيها.

ويتضح من خلال ذلك أن أبرز المهام المناط بالموارد البشرية هي³:

الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره مورد هام وحيوي والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أداءه وزيادة إنتاجيته.

¹: حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهرة للنشر، الأردن، 2009، ص30.
²: هاشم فوزي دباس العبادي، حليم الطائي، ادارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة 2، الأردن، 2009، ص230.
³: المرجع السابق، ص231.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل، ومنها ما تقوم بها بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي¹:

- 1) تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 2) التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 3) تنمية وتنقيط خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 4) استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 5) اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- 6) تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- 7) تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- 8) تصميم أنظمة تقييم الأداء.
- 9) مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
- 10) تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 11) تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
- 12) تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة امن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 13) تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص22.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

الشكل رقم (01): وظائف إدارة الموارد البشرية.

تطوير المؤسسة:

✓ ضمان صحة العلاقات داخل وبين الوحدات.

تصميم العمل والمؤسسة:

✓ تعريف كيفية تنظيم وتكامل المهام والسلطة

والأنظمة عبر الوحدات التنظيمية والأعمال
الفردية.

تخطيط الموارد البشرية:

✓ تحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من

الموارد البشرية والاستراتيجيات
والفلسفات.

الاختيار والتشكيل:

✓ مقابلة الأفراد واحتياجاتهم المهنية

واستعداداتهم وقدراتهم على العمل والمسارات المهنية.

التنمية والتدريب:

تحديد وتقييم من خلال التعليم المخطط المساعد على تنمية الكفاءات الرئيسية.

علاقات العمل والنقابة:

✓ ضمان علاقة.

مساعدة الأفراد:

✓ حل لمشكلات الشخصية للأفراد.

أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات:

✓ ضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.

مجالات الموارد البشرية:

تحسين وزيادة:

- ✓ جودة الحياة العملية.
- ✓ الانتاجية.
- ✓ رضا لموارد البشرية.
- ✓ تنمية الموارد لبشرية.
- ✓ الاستعداد للتغيير.

المصدر: راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص: 24

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيها لرؤى، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر حتى تتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية¹:

➤ التوظيف والتطوير:

ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية: * الاختيار * التعيين * الإحلال * الترقية * النقل * التدريب * خبرات العمل * خطط الأداء * التقييم * الاستشارات.

➤ التخطيط للقوى العاملة:

ويتضمن النشاطات التالية: * دراسة التنبؤات الاقتصادية * دراسة توقعات سوق العمل * تخطيط الأعمال * دراسة تنبؤات القوى العاملة * دراسة خطط المؤسسة * خطط التوظيف.

➤ الأداء التنظيمي:

ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل: * المناخ * القدرة التنظيمية * الحوافز * المكافآت الاتصالات * تطوير المؤسسة خطط التعويضات * نظم الاتصالات * نمط الأداء * التركيب التنظيمي * السياسات والإجراءات.

➤ التقييم والتحليل:

ويدخل ضمن هذا النشاط: *دراسة النتائج مقابل التوقعات*دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج * جودة المخطط * تقييم الأداء * دراسة لنتائج والأسباب * دراسة نقاط القوة * دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية بعيدة من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المؤسسة ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر²:

¹: راوية محمد حسن، ص 22.

²: ابراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 19-21.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

✚ معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط الطويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

✚ معاونة الإدارة العليا والتنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات هذه الأخيرة، هذا النظام الذي يهدف إلى:

*تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

*التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.

*التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.

✚ القيام بدراسات جوانب العوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

يرى الكثير من الكتاب والممارسين، أن في الدول المتطورة تركزت جهود تنمية الموارد البشرية، في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري، فيعرف الدكتور أحمد منصور: تنمية الموارد البشرية بأنها: [تمثل آخر المقومات الأساسية في تحريك وصل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية و الفنية والسلوكية، ومن تم هي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمتل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه]¹.

يحصر الدكتور أحمد منصور مفهوم تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية لأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل وكذا الفنية بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ويتم ذلك ضمن عملية التكوين، وأيضا السلوكية وفيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه تصرفات داخل الوظيفة، وتطوير علاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

أما تعريف الدكتور علي السلمي الذي يبدأ بحثه ليذكر [أن عملية التدريب رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، وإنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملا لعملية تنمية الموارد البشرية]².

فبالنسبة للدكتور علي السلمي فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على 4 أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة:

- (1) اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل العلمي والأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل.
- (2) التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم.
- (3) الإشراف والتوجيه.

¹: أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.
²: علي السلمي، عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص139.

(4) إتباع الأساليب العلمية لتقييم الأداء.

بالمقارنة مع التعارف السابقة الذكر لتنمية الموارد البشرية فإن **علي السلمي** يبين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها وإنما تستمد إلى النشاطات المذكورة آنفا إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عمليتا الاتصال والترقية واللذان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات والكفاءة البشرية.

أما بالنسبة لنا في الأخيرة فإننا نقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات والقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدمائية، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها : التدريب، التعليم، تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية والاتصالات، التحفيز، العلاقات الإنسانية.

المطلب الرابع: الفرق بين التنمية والتدريب

يفرق "megnson" 1976 بين التدريب والتنمية فيقول أن التنمية عملية التحسين وإنماء الناس وجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، بينما تركز عملية التدريب على اكتساب مهارات وأساليب فنية وإدارية محددة¹.

الفرع الأول: أوجه الاختلاف

جدول رقم (01): الفرق بين التدريب والتنمية

التنمية	التدريب	معايير التمييز
تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة وكلت لهم.	نقل المهارات يغلب عليها إن تكون مهارات يدوية وحركية إلى المتدربين لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.	المفهوم العام
الإدارة العليا	المستوى الأدنى للعاملين	الفئات المستهدفة
المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية.	العمليات الفنية والميكانيكية	مجال التدريب
المعرفة العامة والتفكير المنهجي	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة.	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	البعد الزمني

المصدر: من إعداد الطالب الباحث

¹: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 37.

الفرع الثاني: أوجه التشابه

إن التنمية البشرية ليست عملية جزئية كما يظن البعض بل هي عملية كلية شاملة لجميع المقومات الشخصية الإنسانية، لأن الشخصية الإنسانية يصعب التعامل معها بصورة جزئية دون تأثر عناصر الكل بذلك فالإنسان عبارة عن مجموعة من الأنظمة المترابطة فيما بينها كما هو الحال بالنسبة للمنظومة المعرفية والشخصية البشرية، ويكفينا دلالة قول **المصطفى صلى الله عليه وسلم**: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تدعى سائر الجسد بالسهر والحمى"¹.

و لتدريب والتنمية علاقة وطيدة والتي سوف نتعرض لها في هذا الجدول رقم (02)

التنمية الإدارية	التدريب	
إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محددة.	تزويد الفرد بالمعلومات ومعارف ومهارات واتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراد الوصول إليها.	الغرض
يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تدريب الأفراد للوصول إلى نطاق المسؤولية.	يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق معين.	المدى
مشكلات متعلقة بتحسين الظروف القائمة عن طريق زيادة التأكيد أو بالإضافة والتزويد بالمعارف الجديدة أو ظهور الحاجة إلى المهارات جديدة أو الشعور بضرورة تعديل الاتجاهات.	تظهر المشكلات من ظروف جانبية غياب الظروف المراد توافرها ويتكون بسببها نقص المعارف أو المهارات أو بوجود اتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد والجماعات.	اتجاه المشكلات
تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة أهداف تنظيمية.	تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة متطلبات عمل محددة أو معينة.	وجهة نظر
الأفراد يتم اختيارهم بسبب الأداء السابق الذين لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة "بسبب ما لدى المتدربين مثلاً".	الأفراد يتم اختيارهم بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف أو المعلومات أو عدم ملائمة بعض الاتجاهات للظروف الطارئة أو الخالية بسبب ما لا يتوافر لدى المتلائمين.	الاختيار

1: الإمام النووي، صحيح المسلم، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، رقم الحديث 2586، ص66.

المبحث الثاني: ماهية النشاط التدريبي

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة هامة في إدارة الموارد البشرية، وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، حيث أن معظم المؤسسات تخصص لهذا المجال أغلبية استثمارها في هذا المبحث سوف نتناول النقاط التالية: مفهوم التدريب والمفاهيم ذات الصلة بالتدريب ، أهمية التدريب، مبادئه وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعددت مفاهيم التدريب بين الكتاب والباحثين إلا أنهم لا يجهلون حقيقته، فكل منهم يكمل الآخر ولعل سبب هذا التعدد لراجع إلى اعتبار مفهوم التدريب بعدة مفاهيم أخرى كالتنمية والتعليم والتدريب.... الخ.

الفرع الأول: تعريف التدريب

✚ يعرف التدريب بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"¹.

✚ يعرف أيضا بأنه: " عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة"².

✚ كما يعرفه **فليبو**: في كتابه مبادئ إدارة الأفراد "بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات للأداء وتنفيذ عمل معين"³.

✚ التدريب هو موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الايجابية في أداء المؤسسة"⁴.

¹: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2006، ص88.

²:مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2008، ص58.

³:Edwin B, Flippo ,principles of personnel management 4th, New York, usa, Moraw hill compagnon, 1976, p 3.

⁴:رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي النصر، القاهرة- مصر، 2001، ص81.

التدريب هو جهد يخطط لتغيير سلوك ومهارة الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة بتهيأتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن:

التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع مستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا تطلعات المؤسسة.

الفرع الثاني: مفاهيم ذات الصلة

هناك عدة مفاهيم ذات الصلة بمفهوم التدريب، منها التعليم، التأهيل، التأهيل... الخ، سنحاول التطرق لها وتبيين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التدريب وهي:

1. العملية التعليمية: تستهدف أساليب ومناهج التفكير لسائدة لغرس المنهجية لعقلانية والعلمية، القدرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية... الخ، إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية.²
2. التأهيل (Rehabilitation): يتمثل في خدمات مهنية مثل: تقديم خدمات للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم لصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم ولتكيف مع الآخرين في لعمل، بينما الثاني يتركز حول الاداء.
3. الرسكلة (Recyclage): وتحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال لفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة لتي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب لعمل.³
4. الإعداد (Elaboration): إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التدريب وغير ذلك، إلا أن نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح لذي يعني في نفس

1: حبيب الصحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2012، ص51.

2: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره.

3: Sikou, Gestion du personnel, les éditions l'organisation, ou bec, 4ème édition, 1993, p32.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدىء التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.¹

5. العملية التربوية (Le Processes d'éducative): تستهدف منظومة مقومات القيمة، وما يتصل أو ما يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية الهوية القيمة المتوافقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة.²

الفرع الثالث: أوجه الاختلاف والتداخل بين التدريب ولمفاهيم ذات الصلة:

(1) أوجه الاختلاف: سنحاول إظهار أهم الفروقات بين هذه المفاهيم:

❖ الفرق بين التدريب والتعليم يهتمان بالتغيير الإنساني، وذلك من خلال زيادة المعارف والمهارات للفرد، وكذلك قيمه وسلوكه، أما التربية فهي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي³. ورغم ذلك فهناك اختلاف في الإطار العام حيث يوضح الفرق بينهم في الجدول التالي:

جدول رقم(03): الفرق بين التدريب والمفاهيم ذات الصلة.

البيانات	التربية	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	عملية تستهدف بناء أو تطوير الأفكار ضمن سياق فلسفي أو عقدي محدد.	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف عامة ضمن سياق تطبيقي، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي المحدد.	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي للمجتمع أو المؤسسة.
مجال التركيز والاهتمام	القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والأفكار العامة.	المعارف والمناهج العلمية، والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد أو الجماعة.	المعارف والمناهج العلمية، ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعة.
الهدف	بناء الهوية العامة وترسيخ قواعد الثقافة الحضارية للأفراد والجماعات في المجتمع.	بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر على حدود الزمان والمكان، مع التركيز على المجتمع التي تنتمي إليها.	بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان والمكان مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي تنتمي إليها.
المكان	جميع المؤسسات	المؤسسات التعليمية (المدارس)	المؤسسات التدريبية

- 1: كمال طاطاي، دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعي بالبويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 29.
- 2: نفس المرجع، ص 31.
- 3: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

والتدريبية. التعليمية والتربوية	والجامعات). والتدريبية.	والمراكز والمعاهد والمراكز والإدارات التدريبية.
الوقت + المدى (استراتيجي).	بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج ووسائلها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.	بعد أي ومرحلي حسب ظروف كل منظمة، وما يتعرض له من أعمالها وأحوال العمال فيها من تغييرات.
تقع على رجال الفكر، وأشخاص السلطة السياسية وعلى القيادات العليا في المجتمع أو المؤسسة كذلك على القيادات التعليمية التدريبية	تقع على أجهزة التعليم وإدارته، ثم على القائمين على وضع المناهج التعليمية، وعلى إدارات العلمية نفسها.	تقع على أجهزة التدريب وإدارته، وعلى القيادات والمؤسسات والأجهزة المختلفة.
التقاء ومواجهة بين رجال الفكر والقيادات السياسية والاجتماعية لتحديد الاختبارات الفلسفية بصورة متماسكة وشاملة.	التقاء ومواجهة مستمرة بين قادة سوق العمل وأجهزة التخطيط لربط التعليم باحتياجات السوق ومستلزماته.	التقاء ومواجهة شاملة بين القيادات الإدارية وبين مديري التدريب.
الاعتقاد الجازم بأن أي فرد أو منظمة أو أمة لا تملك هوية وتعمل أجهزة التربية على أساسها تكون بأن حاضر، وتفقد أهم مواجهات المستقبل. - رؤية شاملة وثاقبة.	تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي يعتنقها المجتمع أو المؤسسة، لتكون أساس انتمائهم. التمسك بهدف يقتضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.	تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي يتبناها المجتمع، لتكون أساس انتمائهم ووجهت حركتهم. التمسك بهدف يقتضي بضرورة أن تكتسب المهارة.

❖ الفرق بين التدريب والتكوين: لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ومن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.

❖ الفرق بين التدريب والتأهيل: يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف مصطلح

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

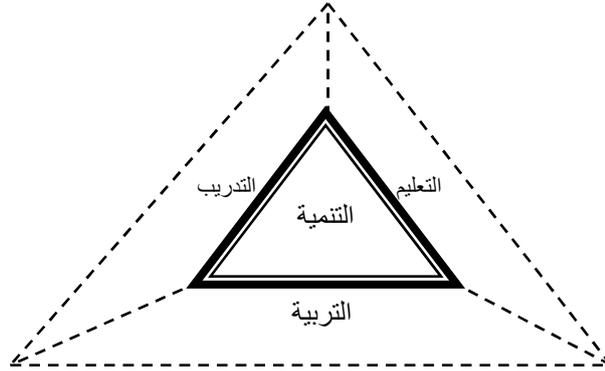
التأهيل عن التدريب لكن الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

(2) أوجه التداخل: لماذا لا يجوز الفصل بين هذه المفاهيم (التعليم، التدريب، التربية، والتنمية)؟

للإجابة على هذا السؤال ينبغي إدراك:

أولاً: إن الفلسفات أو العقائد وهي تقدم منظومات القيم والأفكار، فإنها في الحقيقة تقدم تصورات عما يجب أن يكون عليه المجتمع أو المؤسسة أو الفرد الذي يعتنقها، وهي الأرضية التي تنطلق منها العملية التربوية مما يجعلها بذلك تمثل قاعدة المثلث الذي تقوم عليه بقية الأضلاع فأي تعليم أو تدريب لا بد أن يراعي الأبعاد التربوية ويحرص على ترسيخها وتطويرها و الفقد القاعدة الموجهة آه و القلب إلي عملية ساخرة انظر الشكل(02)

الشكل رقم(02): أوجه التداخل بين التدريب والتنمية والمفاهيم ذات الصلة.



المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً: إن منظومات المعارف والمناهج العلمية لا تمثل هدفاً في حد ذاته، وإن الإنسان وهو يبذل كل الجهد العلمي والفكري والإبداعي لا يفعل ذلك بمجرد أن يصل إلى فكرة أو قاعدة علمية لكشف أو اختراع علمي وحسب، إنما ليطور بها حياته ويحسن علاقته مع غيره لذلك لا بد أن توضع هذه المعارف في سياق تطبيقي وإلا بقيت معبأة في رأس صاحبه أو بين جلدتي كتاب ولعل ما يساعد في ذلك المزوجة بينهما وبين العملية التدريبية.

المطلب الثالث: مبادئ العملية التدريبية

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، كما أنه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها: وتحسين علاقات العمل، ويتجلى ذلك الدور في النقاط الأساسية التالية:

* الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

* الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

* الشمول: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف المؤسسة.

* مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعى التوقعات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج لتدريبية بمعنى أن لا يعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... الخ وكذا لا تأتي في أشهر الصيف، رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

* احترام رسالة المؤسسة: يجب أن يراعى التدريب الرسالة التي أنشأت من أجلها.

* الاقتصاد في التكاليف: بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

* المعلومة المرتدة: يحتاج المدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب¹.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

* التدريب عملية وإدارية وفنية: فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط ولبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية، وأخيراً توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والموارد العلمية، وأيضاً الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعته وتقييمها.

* التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وتبقى لحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء لمتحركة قبل تعليمهم الأشياء الساكنة".¹

* التدريب نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد من خلال:²

• التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة ولتغيير في أوجه نشاطها.

• التجديد المستمر في أنماط البرامج لتدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

* مراعاة الفروق الفردية: إن البشر بطبعهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك... الخ، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في التعلم مهارة م سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل ذكاء، وكذلك لحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه لفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

* الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كالم سعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارة الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن ترتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل: تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل... الخ.

1: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص54.

2: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص63.

المطلب الثالث: أهمية التدريب

إن نجاح المؤسسات وحتى لمجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقد أن التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله، لذلك يكتسب لتدريب أهمية كبرى بالنسبة إلى:

* أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: أن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ماليي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين ربحية المؤسسة¹.
- المساعدة علي ربط أهداف العاملين المؤسسة
- المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
- يؤدي إلي انفتاح المؤسسة علي المجتمع الخارجي
- يؤدي إلي تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية
- زيادة فعالية الاتصالات الاستشارات الداخلية.
- يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتجديد إثراء المعلومات.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

* أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق ولتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة².
- يساعد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد العاملين على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين.
- يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- يقلل لتدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

1: يوسف حجين الطائي وآخرون، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الورق، عمان- الأردن، 2000، ص273.

2:نظمي شحاته وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر، عمان- الأردن، 2000، ص52.

* أهمية لتدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

يمكن أن يخدم التدريب العلاقات الإنسانية:

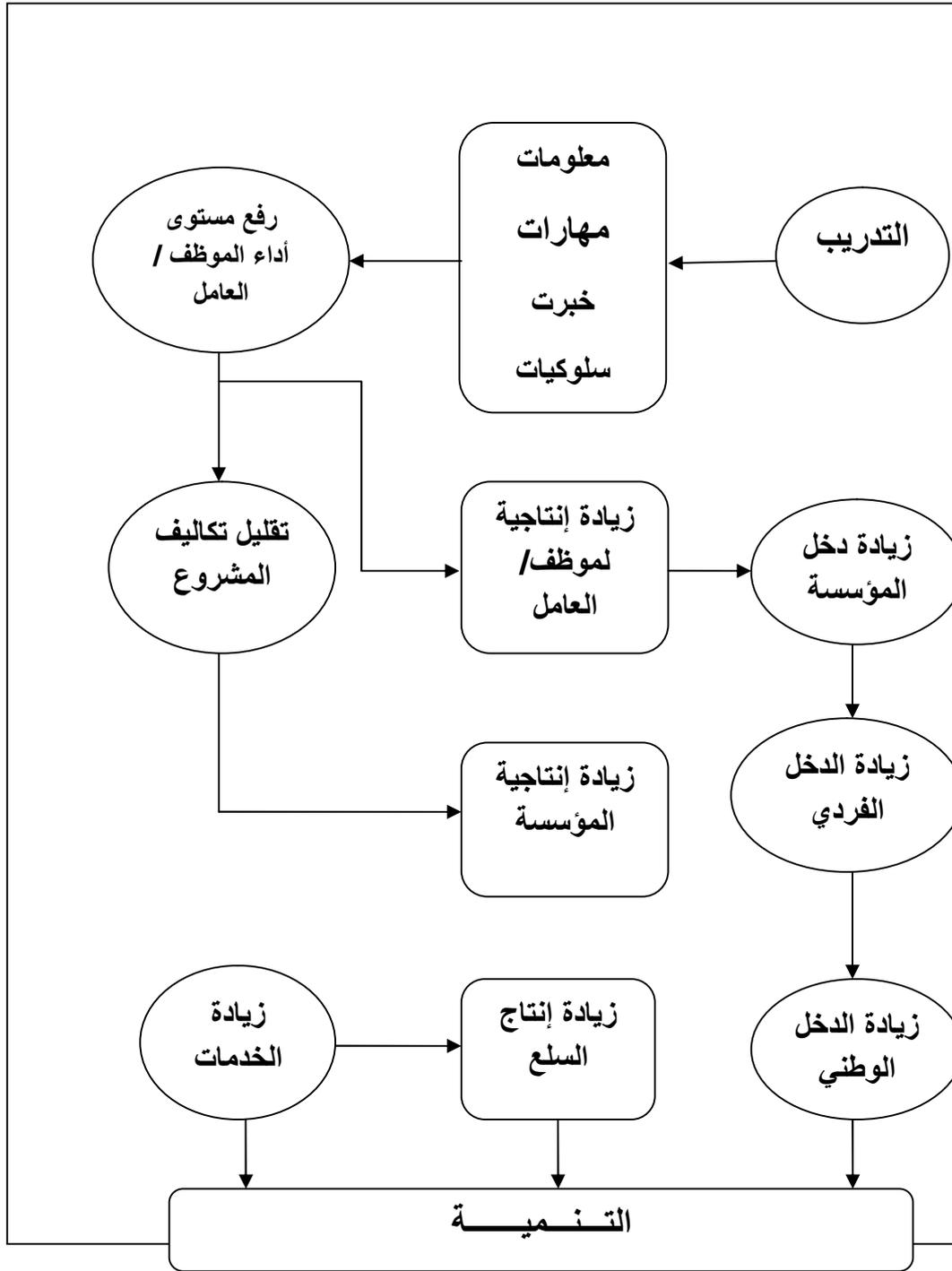
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين¹.
- تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول لتكيف مع المتغيرات لحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين².
- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

¹: يوسف حجين و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 274.

²: Cyrille Bourea ,Andrey Metra, H de drh, paris, 1997, p 71.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

الشكل رقم (03) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع أطراف المؤسسة



المصدر: مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص60

المطلب الرابع: أنواع العملية التدريبية

تستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المترقب لها والتغيرات لمتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم الأداء داخل المؤسسة.

فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها لمؤسسات، وتتنوع أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف مكان لتنفيذ، والمحتوى أو لمستوى الوظيفي، وعدد لمتدربين.

1. تصنيف لتدريب حسب وقت تنفيذه:

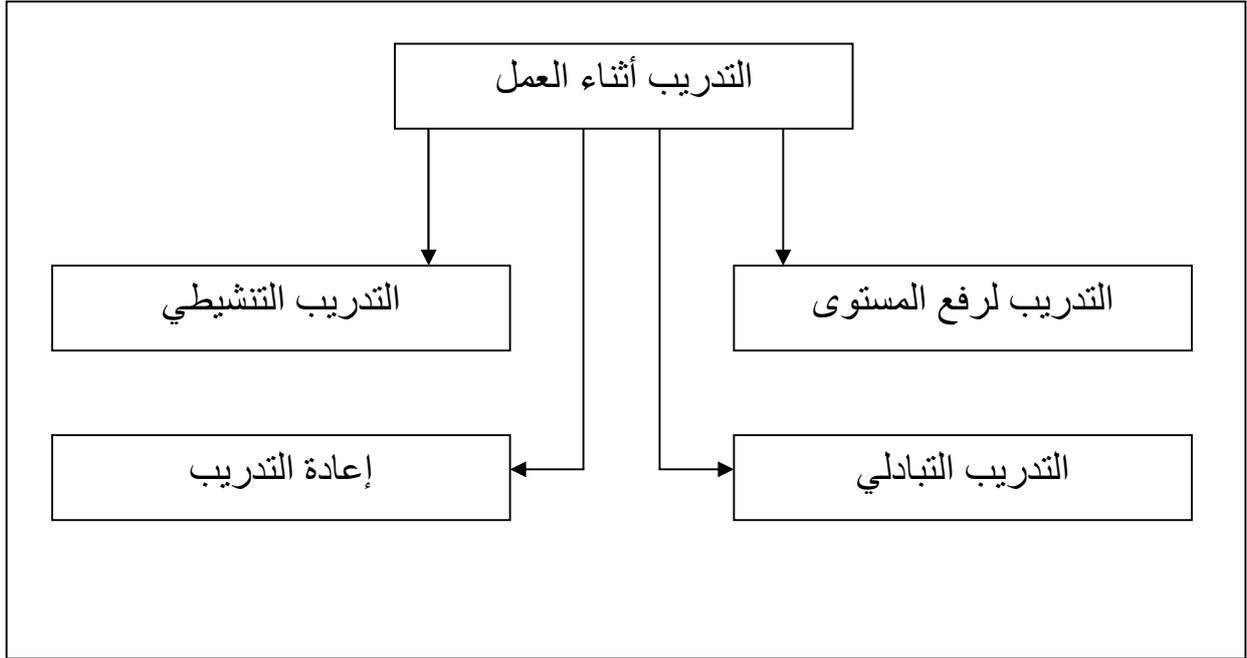
وهناك ثلاث أنواع هي:

✚ التدريب قبل التوظيف : (التأهيلي) : ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل: والغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المؤسسة و بالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل، فهناك معلومات مرتبطة بالتوجيه لعام وتهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف وسياسات لمؤسسة، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن واجبات، تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وقد تكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر، كما قد لا يتجاوز بضعة أشهر ومن أبرز نماذج هذا النوع ما يسمى ¹ Apprentissage

✚ التدريب بعد التوظيف: وهو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي كما يتضمن معلومات بغرض الترقية أو الانتقال لو وظيفة أخرى، ويهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، ويكون في بعض الأحيان لأجل التهيئة للمعاش، وهذا بالنسبة لكبار السن عن طريق تدريبه على البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، للسيطرة على التوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش، ويقدم عن طريق الرؤساء أو الزملاء القدامى ذوي الخبرة الأكبر.

1: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص73-76.

الشكل رقم (04): أنواع التدريب بعد التوظيف (أثناء العمل).



المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص79.

2. تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:

هناك ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لمكان تنفيذ البرنامج التدريبي¹

التدريب في موقع العمل: و يكون عن طريق المشرف المباشر أو أجد العاملين القدامى، والذي يكون مسئولا عن تدريب وتعليم العاملين حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكسب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين. إلا أن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التدريب ويمكن أن تكون العلاقة الثنائية بين المدرب والمدرّب سيف دو حدين، فكما توطد الثقة وتحقيق التفاهم السريع بينهما فإنها قد تؤدي إلى العكس إذا برزت فجوة عدم التفاهم. أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة سوف تنعكس بشكل أو آخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التدريب.

التدريب خارج مكان العمل: أي في مراكز ومعاهد متخصصة تابعة للمؤسسة ويعتبر هذا النوع من التدريب مكملا للتدريب في مواقع العمل، وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب (العامل من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي).

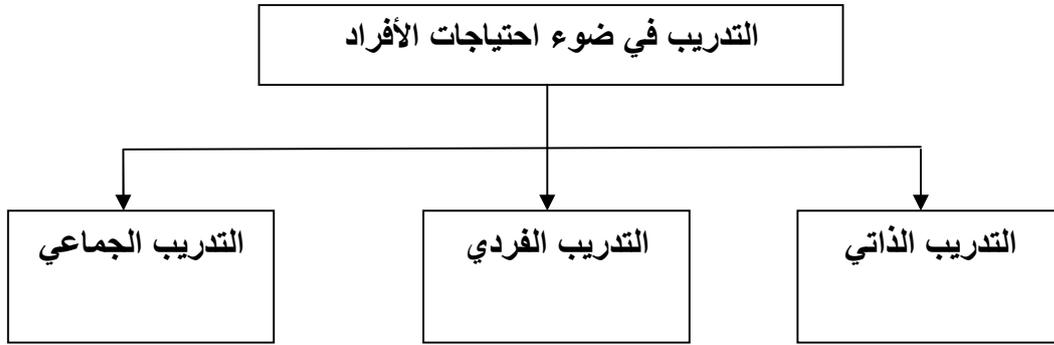
1: راشد محمد عبد الجليل، ادارة الموارد البشرية، دار النشر جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص

التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة: حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدتها هذه المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، كما تحث العاملين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات لمهنية والعلمية وغالبا لا تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدتها، والتي من خلالها يستطيع المشارك أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

3. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

هناك ثلاثة أنواع¹:

الشكل رقم (05) التدريب في ضوء احتياجات الأفراد



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

✓ التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد بتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية .

✓ التدريب الفردي : وذلك بتطوير مهارات وقدرات المتدرب التي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة و قد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرة، وذلك لتوطين وتكليف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة. ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن للمؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

✓ التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، وفي حالة التدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الأجهزة الجديدة، ويعتبر من

¹ المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص 355.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

الأنواع الشائعة والمعروفة لقلّة تكاليفه واقتصاده للوقت ومن مميزاته ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق¹.

4. تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:
ينقسم إلى خمسة مراحل مبيّنة في الجدول التالي بحيث كل مرحلة أو كل مستوى وظيفي وما يناسبه من تدريب²:

الجدول رقم(04) مراحل التدريب حسب المستوى الوظيفي

الأفراد	أنواع التدريب	المراحل
المعينون الجدد	التدريب التأهيلي(الإعداد لشغل الوظيفة)	المرحلة الأولى
الوظائف التخصصية	التدريب التخصصي (رفع مستوى المهارة)	المرحلة الثانية
رؤساء الأقسام	التدريب التخصصي (التدريب الإشرافي)	المرحلة الثالثة
مديرو الإدارات	التدريب التخصصي (التدريب الإداري)	المرحلة الرابعة
مديرو العموم	التدريب التخصصي (التدريب القيادي)	المرحلة الخامسة

المصدر : محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

فيما يلي التعريف بكل نوع على حد³:

¹: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

²: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³: محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة- مصر، 2007، ص 147.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

- (1) التدريب التعريفي أو التأهيلي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.
- (2) التدريب التخصصي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزويد بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني ، مالي، إداري، تسويقي...).
- (3) التدريب الإشرافي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقة الإنسانية ولتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.
- (4) التدريب الإداري ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف و كيفية تنفيذ السياسات, و زيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات
- (5) التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف و المهارات المتعلقة بوضع الأهداف و رسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

ويمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الشكل التالي:

جدول رقم(05):أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التدريب
1. داخل المؤسسة	1. التدريب المهني والفني	1. توظيف الموظف الجديد
2. خارج المؤسسة	2. التدريب التخصصي	2. التدريب أثناء العمل
	3. التدريب الإداري	3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة
		4. التدريب بغرض الترقية والنقل
		5. التدريب لتهيئة المعاش

المصدر: أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا وضروريا يجب أن تمارسه المؤسسة و تخصص له المواد اللازمة إذ أرادت البقاء على قوة عاملة ومنتجة. ومن بين الأسباب التي توجب التدريب، مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم والانخفاض في الإنتاجية بالإضافة إلى ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للموصفات، أو ارتفاع نسبة العائد خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية)، أو ارتفاعه الحوادث لصناعية، وكذا لتغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم لوظيفة، أو نتيجة اكتشاف تكنولوجيا جديدة¹.... الخ.

ولمعرفة ما إذا كانت لمؤسسة في حاجة إلى التدريب لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

*في ما تتمثل أهداف المؤسسة؟

*ما هي الإجراءات المتبعة والواجب انجازها من أجل تحقيق هذه الأهداف؟

¹: برودي نعيمة، التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، نوفمبر 2006.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

*ما هي التصرفات والسلوكيات التي يجب أن يؤديها كل عامل لتنفيذ المهام الموكلة له؟

*ما هي جوانب القصور سواء من جانب المهارات أو المعارف أو التوجهات أو اتجاهات الموظفين والتي يجب معالجتها لتمكينهم من لقيام بالأداء المطلوب؟

وتوضح هذه الأسئلة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى أساس تحديد احتياجات المؤسسة وأنواع الأعمال التي يجب القيام بها، وكذا أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه الأعمال يمكن تصميم البرامج التي من خلالها يتم تنمية العاملين.

المطلب الأول: التخطيط للعملية التدريبية

تخطيط لتدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المؤسسة وتطور أهدافها، ودوره الرئيسي هو العمل على إيجا الإطار التنظيمي ولنظري لعملية لتنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم لطرق الأكثر فعالية لتحقيقه¹. وهذا يعني أن يخطط للتدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة لذلك المخطط إلى البيانات التالية:

الفرع الأول: البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتدريب

يحتاج التخطيط للتدريب إلى عدة بيانات أساسية هي:

- علاقة تخطيط التدريب بالسياسة العامة للمؤسسة، وأهداف السياسة التدريبية فيه.
- مدى شمول تخطيط التدريب للعلاقات الوظيفية والمهنية والإنسانية للعاملين في حقل التدريب.
- توفير التوافق بين برامج التدريب وبرامج تخطيط لخاصة بفعالية المؤسسة.
- كيفية اختيار أفضل السبل لتنظيم وتنسيق عملية التدريب.
- مشاكل التدريب ودوافعه واتجاهاته وعلاقة ذلك بالإمكانيات المتاحة.
- مدى شمول التخطيط في تدريب القادة الإداريين والمدربين والعاملين في حقل التدريب وتنمية كفاءاتهم الوظيفية طبقا لما سيحدث من مفاهيم ولأساليب تدريبية.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط للتدريب

¹: نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ويأخذ التخطيط للتدريب ثلاثة مراحل أساسية هي:

1. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:
هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.
2. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:
هي مرحلة تتم فيه دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.
3. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي:
سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.
كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي في هذا الصدد يقول ويليام ترسي (T.WILLIAM): "إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية"¹

المطلب الثاني: ماهية الاحتياجات التدريبية

الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية إلا أنها متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنه : جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم ولسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.²
- وهناك من يعرفها بأنها: عملية فحص العمليات الحالية المتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتنفيذ العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب وإعادة التدريب.³
- و قد يتبادر للقارئ نوع من اللبس أو الخلط في ذهنه بالنسبة لهذا المفهوم وتتمثل جوانب الالتباس فيما يلي:
- الخلط بين ما يحتاجه "الأشخاص" من تدريب حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية.. الخ، وبينما تحتاجه المؤسسة من "التدريب" حتى تحقق أهدافها.

¹: كمال طايطي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

²: السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر،

2006، ص 23.

³: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- الخلط الذهني بالحديث عن احتياجات "فردية" تتعلق بالأشخاص العاملين في المؤسسة أفراد، وعن احتياجات "جماعية" تتعلق بالعاملين كجماعة، وحقيقة الأكبر أن الاحتياجات التدريبية دائماً هي احتياجات فردية ولا يجوز العمل على تحديدها أو حصرها إلا على قاعدة فردية. صحيح إن هناك بعض المؤسسات المعاصرة خاصة في اليابان تتشكل من جماعات أو فرق عمل وهذا يفترض انتظام مجموعات من الأفراد على قواعد معرفية أو مهارية موحدة، مما يوحي بأن هناك احتياجات تدريبية جماعية والحقيقة أن الاحتياجات تبقى فردية ولكن ضمن منظور جماعي.

خلاصة القول:

- * إن الاحتياجات التدريبية تتحدد باعتبارها احتياجات فردية.
- * الاحتياجات الجماعية هي محصلة الاحتياجات الفردية.
- * إذا كان الاحتياج التدريبي فردي فإن تحقيقه يتم ضمن عملية تدريبية وهي في الغالب جماعية.

الفرع الثاني: مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

بداية لابد من التنويه بشرطين أساسيين لا بد من توفرهما في الجهة المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات وهما¹ :

- أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها.

- أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الانجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصاً على متابعة مشكلات المؤسسة وتحديدها وحتى لا تحول دون تحقيق أهداف.

بمراجعة البديهيّات التنظيمية فإننا نرى أن يشترك في تحديد الاحتياجات التدريبية كلا من: الإدارة العليا والرؤساء المباشرين وإدارة الموارد البشرية زائد الأفراد أو العمال والزملاء في المهنة.

المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التدريبية

¹: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

من خلال هذه العملية يتم تحديد العمال الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم عن طريق التدريب، فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه (مؤشر انخفاض الإنتاجية)، وتصبح الإشكالية المطروحة في هذه الحالة هل لقصور في الأداء دائما يمكن معالجته عن طريق لتدريب؟ أم أن هذا القصور يرجع إلى أسباب أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها؟ ولذلك يجب قياس ما مدى استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية؟ ومقارنتها مع القدرات المطلوبة للعمل وإذا كان الحل في التدريب فما نوع الاحتياجات اللازمة¹.

الفرع الأول: متى نلجأ لتحديد الاحتياجات التدريبية؟

هناك أربع حالات في حالة ما إذا كان هناك قصور في الأداء وهي:
* قصور في الأداء مع أن العامل يملك المهارات اللازمة لها إلا أنه غير مستعد نفسيا :

ففي هذه الحالة لا حاجة للتدريب وينبغي التوجه للبحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور وخاصة الجوانب الدافعية للعاملين أو البحث في ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء (مثلا إذا كان الأجر ضعيفا، أو الإشراف غير الفعال، أو الظروف السيئة التي تحيط بالعمل... الخ)، وعليه فإنه في هذه الحالة لا جدوى من التدريب لان القصور في أداء العامل يرجع إلى أسباب وعوامل لا يستطيع التدريب معالجتها .

* قصور في الأداء وفيها لا يملك الفرد القدرات والمهارات اللازمة لها ولا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات:

وهناك أيضا لا يمكن معالجة هذا القصور عن طريق التدريب وأي أموال تنفقها المؤسسة ستذهب هباء، والبديل المطروح أمام المؤسسة هو الاستغناء عن العامل.
* قصور في الأداء والفرد يملك القدرات اللازمة لها ويمتلك أيضا الاستعدادات النفسية:

ففي هذه الحالة مؤشر انخفاض الإنتاجية يرجع إلى نقص في الموارد والإمكانيات المادية.

* قصور في الأداء والفرد لا يملك القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتسابها: ففي هذه الحالة تبرز الجدوى من التدريب ، ولكن لا يمكن اللجوء فورا إلى عملية التدريب بل يجب التأكد أولا من مدى جدوى تدريب العامل ويكون ذلك من خلال التحقق من أمرين قبل وضع العامل في برنامج التدريب وهما:

- الأمر الأول : هو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يفترض أن تكون نفسها لدى الأفراد الذين ينمي التدريب من أدائهم.

¹: بروودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص03.

و قياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برامج التدريب وفي العمل بعد التدريب¹.

- الأمر الثاني: هو مقارنة العائد المحقق من الزيادة في إنتاجية العامل التي يمكن إرجاعها إلى التدريب (أي أن الزيادة في الإنتاجية هي فعلا ناجمة عن التدريب) وتكلفة هذا التدريب، وباعتباره أن التدريب ينجز عنه مصاريف يجب أن تكون المكاسب المحققة عن طريق التدريب تفوق التكاليف التي تتحملها المؤسسة، لأن التدريب يعتبر وسيلة لرفع إنتاجية العاملين بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح أي أنه وسيلة للاستثمار البشري لذي يجب أن يحلل في ضوء نفقته والعائد المتوقع منه سواء في المدى القصير أو المدى الطويل².

¹: برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره ، ص 4.

²: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

ويمكن شرح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) نموذج لمعرفة متى تلجأ لتدريب الأفراد في حالة القصور في الأداء.

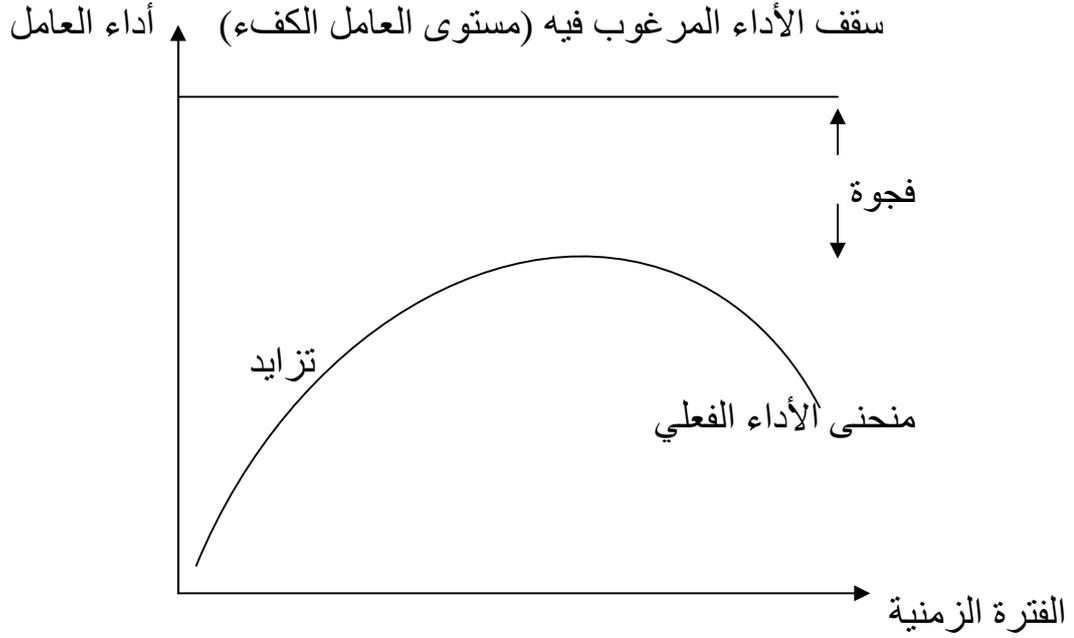


المصدر: مدحت محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 139

خلاصة القول:

نقول طالما أن هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء لمرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة. كما قال ديفيد أوسون¹ عندما نقول أن شخصا ما يحتاج إلى التدريري، فذلك يعني أن هناك فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب منه، وبتجميع فجوات الأداء لدى كل فرد من قطاع شركة واحدة يمكن تحديد فجوة الأداء في المنحنى التالي انظر المنحنى رقم (01).

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 139.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 140

يمثل الخط المستقيم سقف الأداء المراد الوصول إليه وهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن فئة مهنية لأخرى، والمؤسسة دائماً في احتياج للتدريب مادام هناك فجوة، أما المنحنى فيمثل دورة حياة أداء العامل أو المؤسسة، وتبدأ بالزيادة بمعدل متزايد وهو ما يعبر عن مرحلة النمو والتطور سواء للمؤسسة أو الفرد بصفة عامة، ثم يزداد بمعدل متناقص إلى مرحلة النضج والعطاء والاكتمال في الأداء وفي الأخير لا بد من نهاية سواء للفرد أو للمؤسسة.

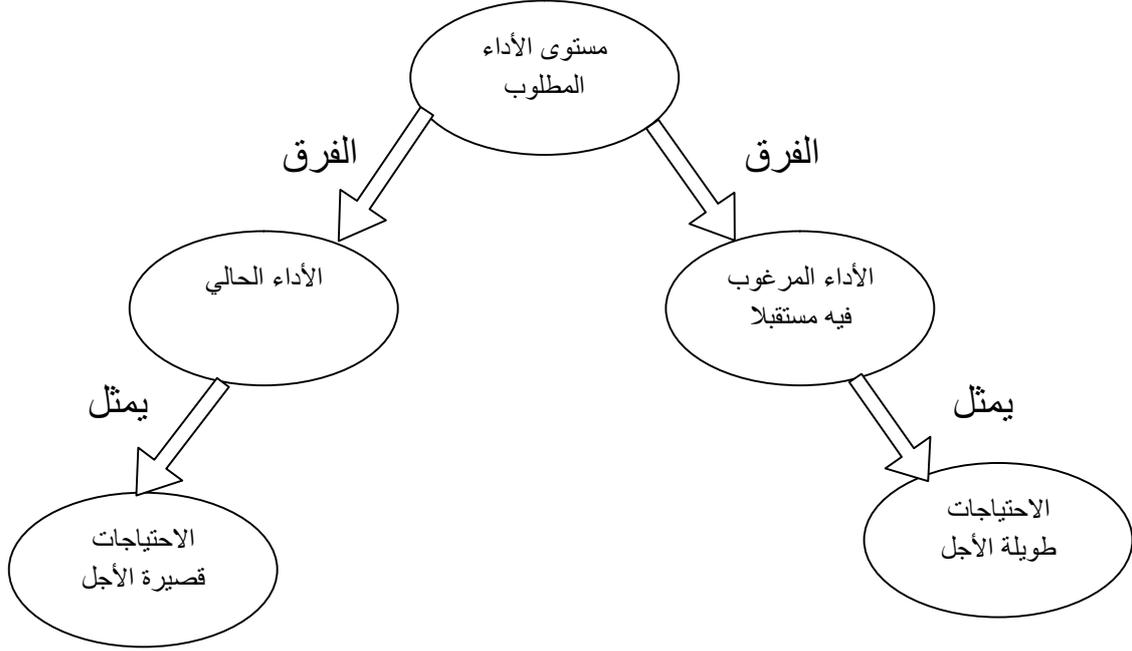
الفرع الثاني: أنواع الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها¹:

1. احتياجات تدريبية طويلة الأجل، وأخرى قصيرة الأجل: وتمثل احتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب والمستوى المرغوب فيه مستقبلاً أما الاحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

¹: محمد محمود أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 150.

الشكل رقم (07) من أنواع الاحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

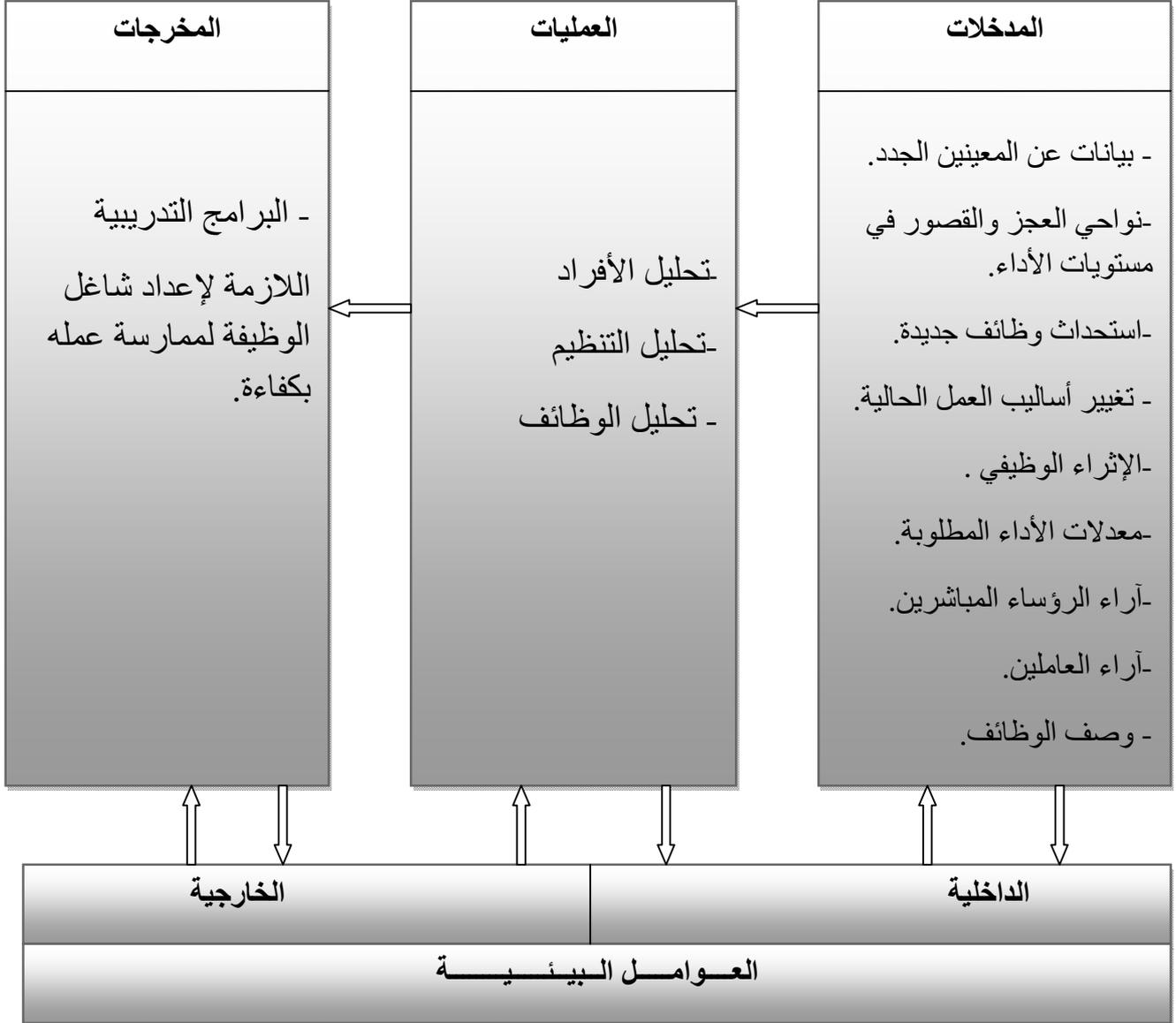
2. احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج لعاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سيحتاج العاملون التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.. الخ.

المطلب الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي من نظام التدريب

إذا نظرنا إلى الاحتياجات التدريبية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التدريبي الكلي¹، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائم بذاته، يتكون من مدخلات عملية مخرجات وعمليات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(08) نظام تحديد الاحتياجات التدريبية

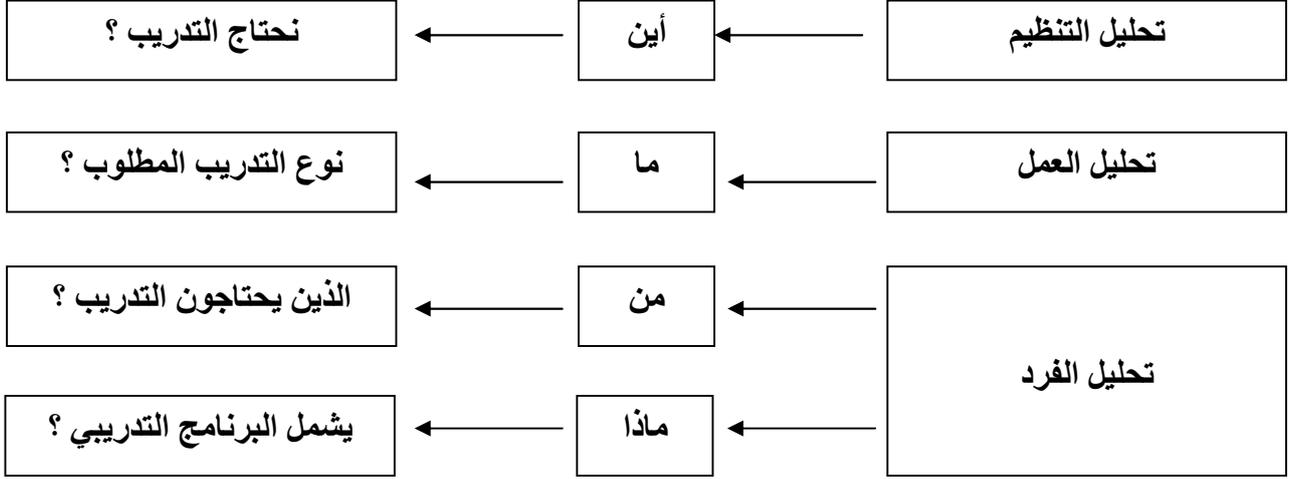


المصدر: محمود محمد السيد، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

¹: محمود محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- المدخلات: تتمثل في مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة موارد لتشغيل المؤسسة وهي:
 - بيانات عن الموظفين الجدد: من حيث العدد، الوظائف التي سيشغلونها، الإدارات والأقسام التي سيعملون بها.
 - نواحي العجز والقصور في الأداء: من جميع الجوانب الإنتاجية أو التسويقية أو التسييرية... الخ، وعلى كافة مستويات المؤسسة.
 - استحداث وظائف جديدة: وظائف أو أعمال جديدة استجابة للتوسعات في أنشطة المؤسسة.
 - تغيير أساليب العمل الحالية: وتتعلق بتطوير أو تعديل مهارات العاملين لتتفق مع استخدام أساليب مستحدثة وتكنولوجيا جديدة.
 - الإثراء الوظيفي: بمعنى تكبير مهام الوظيفة من حيث زيادة نطاق اختصاصاتها ومهامها الإشرافية أو التنفيذية، أو تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها ليقوم بها فرد واحد.
 - معدلات الأداء المطلوبة: وهي الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى أداء العمالة من خلال التدريب لاكتساب القدرات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.
 - آراء الرؤساء المباشرين: حيث أن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة في العمل، وكذلك نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب اللازم بها.
 - آراء العاملين: يعتبر الفرد نفسه مصدر من مصادر البيانات من خلال سلوكه، وأحيانا يحدد نواحي الضعف في أدائه والذي يمكن علاجه بالتدريب.
 - وصف الوظائف: يوفر وصف الوظائف بيانات هامة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، فمن خلال واجبات ومسؤوليات الوظيفة يمكن تحديد المعارف والمهارات المطلوبة.
- العمليات: تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث عمليات أساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (09) عناصر الاحتياجات التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

- تحليل التنظيم: يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها وسياستها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل¹:
 - تحليل المناخ التنظيمي كقياس معدلات شكاوي العاملين أو قياس معاملات دوران العمل... الخ.
 - تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي التعرف على تغييرات يحتمل حدوثها عليه من حيث استحداث وظائف جديدة أو تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف واستحداث أنشطة جديدة.... الخ.
 - تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.
 - دراسة تريب القوى العاملة للمؤسسة.
 - تعديل معدلات الكفاءة.
- تحليل العمل: ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على

¹: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، الطبعة 2، 2000، ص 165.

واجبات ومسؤوليات الوظيفة نفسها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها، بنجاح ومن تم نوع التدريب لمطلوب لها.¹ ولتحليل العمل عدة طرق نذكر أبرزها بشيء من التفصيل:

- المقابلة: فهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف لتعرف على احتياجات لتدريبية، فمزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء والاقتراحات، وفي المقابل لها عيوب تتمثل في أنها تتطلب وقتا طويلا وق تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، وإحساس بعض المتدربين المحتملين بإحراج وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.
- الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب، فمن مزايا الاستبيان أنه يمكن لوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وقليل التكاليف و يقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول لممكنة.
- الاختبارات: قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات لتدريبية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه لقصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.
- تحليل المشكلات: تهدف إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد لتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي نفس النتائج لتي تعطيها المقابلة.
- تقويم الأداء: يعطي تقويم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، أسباب عدم انجازها، كما يتبين نتيجة لتقويم مدى حجة لعاملين إلى التدريب وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، إل أنه يستفيد وقت طويلا.
- دراسة التقارير والسجلات: تبين نقاط الضعف التي يمكنك علاجها بالتدريب، وتتميز بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

¹:سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2003، ص 195.

○ تحليل الفرد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التدريب والثاني ماذا تشمل تلك البرامج التدريبية. وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية:

- الموصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
- الخصائص الشخصية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس ولسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات الاستعداد للتعلم والتدريب و مقدار الطموح والدوافع و الاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
- الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- المخرجات:

بالنسبة لمخرجات هذا النظام الفرعي، فهي تتمثل في البرامج التدريبية اللازمة والتي من المفروض أن تخدم أهداف لنظام الكلي لها ألا وهو لتدريب والذي بدوره يخدم كل من نظام أكبر منه وهو إدارة الموارد البشرية التي تخدم أهداف المؤسسة¹.

المبحث الرابع: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، ويقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين وميزانية التدريب. قبل أن نتطرق لتصميم برامج التدريب، يستوجب أولاً معرفة مفهوم البرنامج التدريبي في حد ذاته.

المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي

¹: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 168.

يعرف جاك سواير (JAQUE SOYER) البرنامج التدريبي بأنه¹: عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنوي أو سداسي... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة. لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسئول التدريب فقط ولكن الفاعلين بالمؤسسة (مسئولي الوحدات والمصالح... الخ).

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة، المسيرين، مسئول التدريب، المتدربين، وممثلي العاملين) وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والطرق التفسيرية والتنظيمية فيها.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرنا بالقدر الكافي بحيث يمكن أن ندرج فيه الاحتياجات التدريبية و التي لم تحدد بعد، خلال عملية التصميم والتنفيذ².

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن قبل البدء في تصميم البرنامج التدريبي طرح مجموعة من الأسئلة بحيث تضمن الإجابة عنها نوعية جيدة للبرنامج التدريبي³.

- كيف يمكننا الاستجابة لمجموعة الاحتياجات التدريبية المحددة؟
 - ماهية المشاكل ذات الأولوية والتي تريد المؤسسة حلها؟
 - ماهية الوسائل التي يجب توفرها المؤسسة لتحقيق تلك الاحتياجات؟ منهم الفاعلون الذين يجب إشراكهم؟ وكيف؟
 - ماهية أساسيات السياسة التدريبية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟
 - ماهية الفترات المفضلة والتي يمكن أن نختارها؟
- والبرنامج التدريبي ليس غاية في حد ذاته، ولكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، ويجب أن يعيد محتواه وفقا للتوافق بين مجموعة التنظيمات الاجتماعية بالمؤسسة، سياسة المواد المتبعة، طرق تنظيم العمل و ثقافة المؤسسة والشكل رقم(10) أسفله يبين جميع الخطوات الضرورية لتصميم برنامج تدريبي فعال.

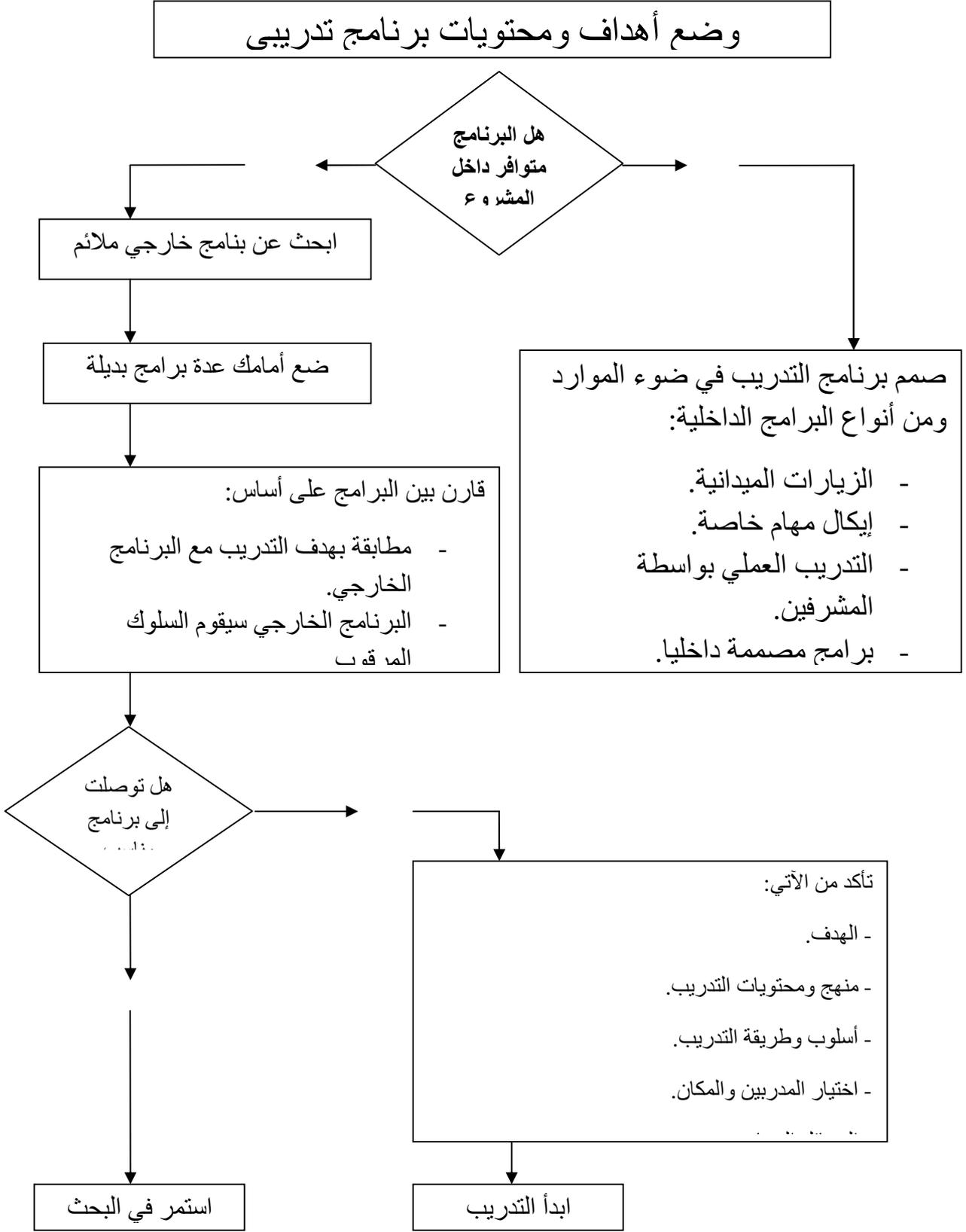
¹: Jaque Soyer, Fonction formation, édition d'organisation, 2ème édition 2001, p 102.

²: Ibid, p 163.

³: بن حامد عبد الغاني ، رسالة ماجستير، أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية، دراسة حالة مستشفى سليمان عميرات يتوقرت ، 2005، ص 85.

الفصل الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

الشكل رقم (10) خطوات تصميم برنامج تدريبي



المصدر: بن حامد عبد الغاني، رسالة (2) ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المطلب الثاني: تحديد أهداف و أساليب البرنامج التدريبي

يتطلب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية المعدة سابقا وتكون هذه الأهداف محددة واضحة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية تدريب الكفاءات وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التدريب كما يتطلب أيضا اختيار الأسلوب الأنسب للبرنامج التدريبي وقد لا يكون أسلوب واحد.

الفرع الأول : تحديد الأهداف

الأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها و إقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المحتوى التدريبي¹ الذي يعتمد على:

- إعداد المادة التدريبية المناسبة والتي تضم في محتواها المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية.
- تحديد المسؤولين عن متابعة العملية التدريبية.
- تحديد المدربين .
- تحديد الأفراد المتدربين (الوظائف والكفاءات المعنية بالعملية التدريبية) مع تحديد عدد الأفراد لكل حلقة دراسية وذلك وفق الاحتياجات الجماعية والفردية.
- تحديد تواريخ العملية التدريبية ومدة كل عملية وذلك من خلال طبيعة الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها مع مراعاة تكلفة كل عملية تدريبية والأخذ بعين الاعتبار إمكانية حضور المتدربين (يمكن أن تكون العملية التدريبية متقطعة أو متصلة عبر الزمن).
- تحديد النظام المتبع في العملية التدريبية (التدريب الداخلي، الخارجي أو مختلط) مع تحديد أسماء المؤسسات التي ستقوم بالعملية التدريبية (بالنسبة للتدريب الخارجي).

الفرع الثاني: اختيار أساليب التدريب

يقوم المدرب من خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن هذه الأساليب:

*المحاضرة: تعتبر من أهم وأقدم الأساليب التدريبية، ويمكن أن نصفها بأنها عملية إلقاء للمعلومات من جانب المدرب أو المحاضر واستماع من جانب المتدرب . وتأتي أهميتها من النقل المباح للمعلومات عبر أهم قنوات التواصل (السمع)، حيث هناك من

¹:شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1996، ص238.

يتعلم بالاستماع أكثر من الأساليب الأخرى، وتتميز بالمرونة والقابلية للتنظيم والتوزيع على الوقت المتاح في أطر منهجية تدريجية (استقرائية أو استنباطية)¹

*التدريب العملي: حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء .

*تمثيل الأدوار: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المتدربين على تمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل، لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى ، حتى تكون له خبرة في التعامل مع تلك المشكلات².

*دراسة الحالات: تمثل وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الأمثل، وتزويد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات تجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها³.

*البريد الوارد: يحتوي البريد أو المراسلات الواردة على العديد من التعليمات التي تحتاج لاتخاذ بعض الإجراءات تتطابق هذه التعليمات مع ما هو موجود في العمل،

*الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأسئلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة، يساعد عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، ولكي يشجع الدارسين على إثارة إحدى الوقائع .

*المباريات الإدارية: أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، حيث يطلب من الدارسين أن يقوم بأداء أدوار معينة في مباراة ويتصرف ويتخذ قرارات في ضوء ما هو متاح له من معلومات، و تساعد المباراة الإدارية على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، كما يحسن الأداء القيادي والتعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل⁴.

*المناقشة الجماعية: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تدريب مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، ويساعد هذا الأسلوب أفراد المجموعة الواحدة على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة

¹: عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 126.

²: عبد الرحمان توفيق، مهارات إخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، "بميك" الجيزة، مصر، 2005، ص291.

³: لوي هارت، ترجمة خالد العامري، وسائل التدريب الفعالة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة 2، 2008، ص 56.

⁴: نفس المرجع السابق، ص 56.

وتدريب مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب هو تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية¹.

*تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتدريب جماعة التدريب من حوالي 10 إلى 20 فرد، على أن يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سألقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم².

* نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على قيام المدرب بعرض المشكلة المعينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ليعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع في الأفكار والآراء يحرر الدارسين من الجمود يشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كليل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب³.

*المحاكاة:تعتبر المحاكاة من الطرق ذات الكفاءة في عملية التدريب، وهي عبارة عن استخدام بعض الوسائل والأدوات التي يتم من خلال تكرار متطلبات أداء الوظيفة في موقع خارج مكانها الفعلي الذي تؤدي فيه، وتتجه بعض المؤسسات إلى استخدام المحاكاة عندما ترتبط الوظيفة بمعلومات معقدة أو حساسة أو عندما تكون التجهيزات المستخدمة في أداء الوظيفة مرتفعة التكاليف، وبالتالي فإن تكلفة القرارات الخاصة في استخدام هذه الآلات يكون مرتفعاً⁴.

¹: نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

²: رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة- مصر، 2001، ص118.

³: نفس المرجع السابق، ص120.

⁴: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأمر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 132.

المطلب الثالث: تحديد المدرب وميزانية التدريب

يعتبر اختيار المدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي، فالمدرّبون هم المحور الأساسي لفعالية أي برنامج، كما أن تحديد ميزانية التدريب تضمن جودة البرنامج وحجم العائد منه.

الفرع الأول: اختيار المدرب

المدرّبون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المؤسسات لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، فقد يكونوا معينين في المؤسسة أو تستعين بهم من جهات أخرى، ولا بد أن تتوفر فيهم صفات ومهارات معينة، وكذلك ممارسة بعض الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب نذكر منها¹:

- دوره كمدرب
- دوره كناصح
- دوره كمرشد
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمقيم.... الخ

من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر منه:

- ✓ قدرة الرد على الأسئلة والتفاعل مع مشاعر الدارسين وتوجيه الحوار.
- ✓ المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة.
- ✓ المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.
- ✓ الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.
- ✓ الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب... الخ.

من الصفات التي يجب أن يتحلّى بها المدرب نذكر²:

- ✓ القدرة على الاستماع إلى الدارسين.
- ✓ الأدب والثقة بالنفس.
- ✓ الصبر والهدوء.
- ✓ الصدق والتواضع.
- ✓ البشاشة والموضوعية.

¹:مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.

²:حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة الجزائر، 2004، ص 104-

الفرع الثاني: تحديد ميزانية التدريب

يتم وضع ميزانية تقديرية للتدريب من أجل التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا فعالا، ففي الميزانية تحدد كل التكاليف المباشرة والغير المباشرة منذ بدء العملية التدريبية من جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات، البحث عن البرامج التدريبية المناسبة... الخ وكل المصاريف التي تتحملها إدارة التدريب.

من الضروري لمصممي البرامج التدريبية عند إعداد الميزانية التقديرية الإحاطة بكل النقاط التالية¹:

- التكاليف الثابتة: مثل اهتلاك المباني والأثاث ووسائل الاتصال.
- التكاليف المتغيرة: مثل تكلفة المطبوعات، ومكافأة المحاضرين ووسائل التدريب والأجهزة المساعدة، وأجور ورواتب الإداريين والمعاونين، وتكاليف الزيادة الميدانية.
- نفقات التنقل: مثل تكلفة المشروبات والمبيت والمواصلات وغيرها.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم فعالية برنامج التدريب

هما آخر مراحل العملية التدريبية ومنهما تنكشف فعالية المراحل السابقة، حيث سيتم التطرق لهذه المراحل بداية من التنفيذ وصولا لتقييم الفعالية.

الفرع الأول: مرحلة تنفيذ برنامج التدريب

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج أهمها²:

- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم.
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.
- إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

¹: عبد الفتاح دياب حسين، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف، دراسة تطبيقية على هيئة (كير) الدولية، مجلة البحوث، كلية التجارة، جامعة الزقازيق العدد (01)، المجلد 19، 1997 ن ص 416.

²: عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.
- ولكي ينجح البرنامج التدريبي لابد من توفر مقومات النجاح والتي يمكن أن نذكر منها¹:
 - يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.
 - التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.
 - إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.
 - التدريب لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعلم والاستفادة " يمكن نقل الحصان إلى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب "، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.
 - أن يكون برنامج التدريب مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغييرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتساب .
- 1) مكان التدريب: إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية التدريب في حد ذاته فإن كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل. أما إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب، ويمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمنظمات التدريب الخارجي أو تابعة للمنظمة نفسها².
- 2) زمان التدريب: يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للعاملين لا تتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير، وكما هو معلوم فإن تغيير هذه البيئة يؤثر على المؤسسة بصفتها نظام مفتوح. ولكن من الضروري اختيار الوقت المناسب للقيام بالعملية التدريبية فعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباق في التدريب على هذه التقنيات كي تكسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق لمدة على منافسيها، وعلى القائمين على عملية التدريب تجنب الأعياد الدينية و الوطنية كذلك العطل الخاصة منها العطل الصيفية. وعند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي ومصادقة كل الفاعلين في المؤسسة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب، توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالمؤسسة.

¹: محمد علي ربايع، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 62.

²: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة- مصر، 2006، ص 138.

على المسئول عن العملية التدريبية (مصلحة التدريب) إخبار المدربين سواء الداخليين أو الخارجيين بالجدول الزمني للبرنامج والبدء في عملية التنفيذ.

(3) المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي: على مسئول التدريب أن يجمع تبعا لكل المعلومات الضرورية عن سير العملية التدريبية ويقارن بين التقديري و ما هو محقق فعلا، هذه المقارنة تسمح لمسئول التدريب وكذا المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل أو التعديل، إذا حدث طارئ ما أو لم يتبع البرنامج التدريبي مع التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية، توفير المساعدات التدريبية (الكمبيوترات، الأفلام، السبورات... الخ)

الفرع الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي

التقييم بمعناه الحرفي هو تحديد قيمة أوزان أو معنى لشيء ما، أما المعنى الاقتصادي لتقييم البرنامج التدريبي فهو معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات تدريب ناجحة أم لا، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم فعالية وكفاءة التدريب، لمعرفة ما إذا كانت هته الخطط والسياسات ستنتج مستقبلا أو يجب تعديلها أو تغييرها. وتكتفي بهذه لأننا سنأخذها في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية أهم ممتلكات المؤسسات لأنها وحدها القادرة على تبني التغيير، الإبداع لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بالكفاءات الفردية من خلال ثلاث أبعاد: هي البعد المعرفي، البعد السلوكي، والبعد المهاري هذه الأبعاد التي لا يمكن الحفاظ عليها ولا تنميتها وتطويرها إلا عن طريق التدريب المستمر .

تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، فالتدريب المستمر يعد من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة حيث تكمن أهميته في انعكاسه الإيجابي في تحسين أداء الأفراد ومن تم تحسين من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة وصولاً إلى التميز .

ولضمان التنمية الجيدة للموارد البشرية لا بد من إتباع منهجية علمية للوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق التحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية المسطرة وتقييمها.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني:

يتضح مما سبق أن التدريب له دور كبير في تطوير وتحسين قدرات الأفراد وتكييفها مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار إلا أنه ليس دائماً فعال ومحققاً لأهدافه فبعض الحالات لا يعتبر التدريب ذو فائدة وقد يكون غير مجدي، لهذا الأمر يتوجب على المؤسسة تقييم وقياس فعالية هذا النظام والاستفادة من نتائج ذلك في تطوير هذه العملية وتصحيحها وتوجيهها للاتجاه المناسب. فكما هو معلوم أن عملية التدريب عبارة عن استثمار ينتج عنه تكاليف ومصاريف من أجل الحصول على عائد مستقبلي وهو رفع كفاءة وقدرات الأفراد ومعالجة سلوكهم وتوفير الجو الملائم وبذلك تكون المؤسسة قد وفرت لنفسها قدرات وكفاءات تمكنها من البقاء والمنافسة.

ولتبيين علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول تناولنا دراسة التدريب كنظام له خصائص سياسية يجب مراعاتها عند كل عملية ثم البعد الاجتماعي للفعالية (المخرجات الإنسانية) في المبحث الثاني، وفي الأخير البعد الثقافي كمبحث ثالث (المخرجات المعنوية

المبحث الأول:نظام العملية التدريبية

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح لفعالية التدريب سواء كانت اقتصادية منها أو اجتماعية أو ثقافية، ومنه التخطيط له والتنفيذ ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تدريبي وفق دراسات علمية حديثة وسليمة من أجل هذا كله لا بد من إعطاء بعد نظامي لعملية التدريب بحيث أن فعالية أي عملية منه تتعلق بفعالية العملية التي سبقتها . وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التدريب

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، و مما زاد من قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص¹.

وهذا المنهاج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كلي لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير وتحليل النظم (ANALYSIS OF SYSTEMS) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهاج النظم .

¹:كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره،ص 40.

الفرع الأول: مفهوم النظام

بالوقوف على كلمة (نظام) والتي تعني بالفرنسية (SYSTEME) نجد أنها مشتقة من كلمة يونانية مركبة من شقين "SUN" ويقصد بها "مع" و "ISTEME" بمعنى "أضع". والكلمة تعني "نسق" أي نظام. ونعرض فيما يلي بعض التعريفات الشائعة عن مفهوم النظام:

- يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء والعناصر التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها ومع بيئتها بغرض تحقيق هدف معين¹.
- وحسب ليسورن فإن النظام مجموعة من العناصر تديرها علاقات بحيث ان تعديل كل عنصر منها يؤدي غلى تعديل في البعض الآخر².
- النظام هو مجموعة من الأنشطة والعمليات تقوم بها المؤسسة في شكل هيكلي وهو من ابتكار الإنسان أنشأه من أجل الاستجابة لبعض الرغبات والحاجات الضرورية³.

وتجدر الإشارة إلى أنه من تعدد تعاريف النظام ، إلا أنها غالباً ما تتفق على العناصر التالية:

1. أن النظام مكون من مجموعة عناصر وأجزاء.
2. أن هذه الأجزاء مترابطة ومتكاملة.
3. أن هذا النظام يعمل من أجل تحقيق هدف معين .

بناء على المناقشة السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

النظام هو هيكل مصمم من عدة أجزاء وعناصر مترابطة ومتكاملة تعمل بصفة ديناميكية، في محيط معين ومحدود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

¹: ابراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 17.

²: أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 22.

³: J.Orsoni ;Gestion stratégique ; édition uni bert paris ; 1990 ;p 70.

الفرع الثاني: نظام العملية التدريبية

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدها نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف معين وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، التسويق ونظام التمويل...إلخ، واستنادًا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظامًا في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التدريب واحدا منها.

و التدريب بإعتباره نظاما له خصائص اساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:

- أن التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام اشمل وأعم هو نظام إدارة الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة انعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
- نظام التدريب متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الفعالية الكلية للنظام تتوقف على فعالية كل مرحلة على حدا ثم على مجموع فعاليات تلك المراحل في تفاعلها معا ثانيا.
- إن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتدريب لا يستهدف فقط أحداث تغييرات سلوكية في المتدربين بل يرمي اساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والإقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التدريب .

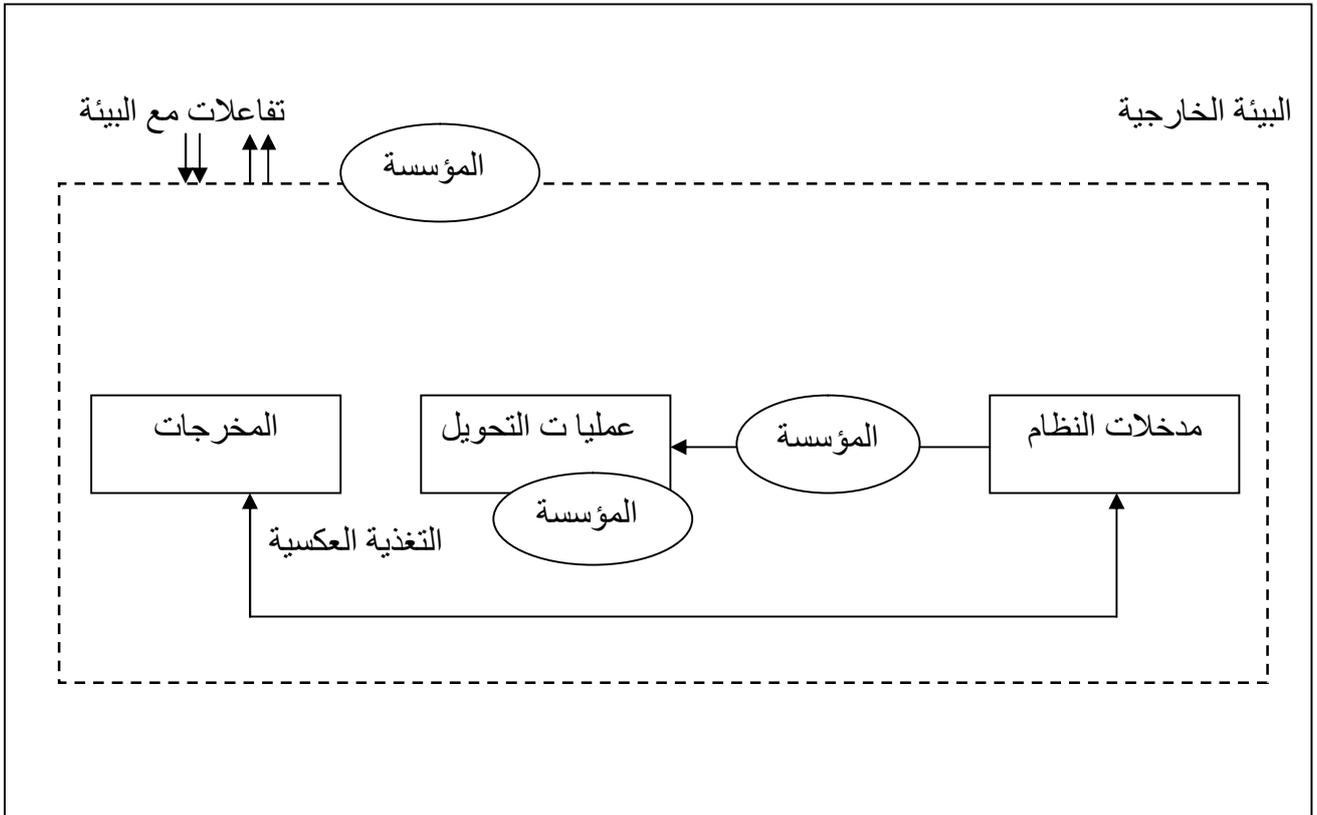
المطلب الثاني: مكونات نظام العملية التدريبية

بتطبيق مفهوم النظام على التدريب، نجد أن التدريب يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر تعمل معا لتحقيق أهداف معينة .

فالتدريب ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التدريب فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكن منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فما هي هذه العناصر التي يتكون منها التدريب؟

نتلخص مكونات النظام فيما يلي:

الشكل رقم(11):مكونات نظام التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

من خلال الشكل السابق يتبين لنا تعقيد نظام التدريب من حيث أن فعالية أي مرحلة تتعلق بفعالية المرحلة التي سبقتها وسنأتي إلى تبين كل مرحلة على حدة.

الفرع الأول: المدخلات

تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالنشطة المختلفة لتحقيق أهدافه، وتشمل العديد من العناصر كالخدمات والطاقة والمعلومات والآلات حيث عامة تكون على الأشكال التالية¹:

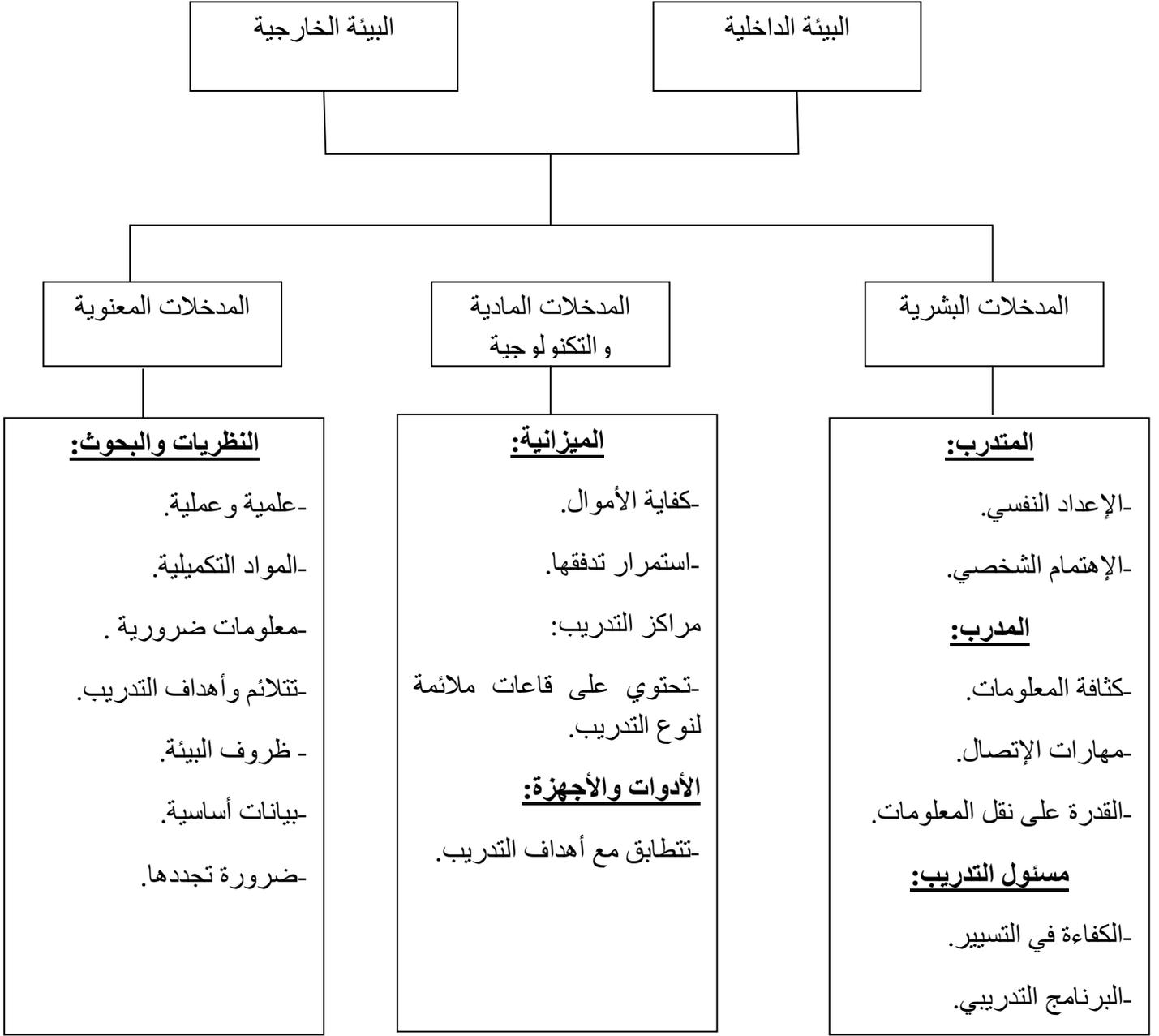
1. المدخلات المادية: المعطيات التي يستقبلها النظام بشكل خام بغرض استعمالها واستغلالها لإستمرار النشاط (موارد، رؤوس أموال، معدات ، تجهيزات، آلات...الخ).
2. المدخلات البشرية: يقصد بها كل ما يخص الأفراد وما يرتبط بهم من اتجاهات وقيم ورغبات وكذا العلاقات الإنسانية التي تربط العمال في الحدود المهنية.
3. المدخلات المعنوية: وهي الهدف العامة للنظام وكذا السياسات المبرمجة من طرف الإدارة، إضافة إلى المعلومات التي تخص تغيرات المحيط والتي تساعد في تشخيص الفرص الضائعة والمصاعب التي تواجهها.
4. المدخلات التكنولوجية: تشمل آليات ووسائل الإنتاج ومهارات مستعملها في تسييرها من أجل تحقيق عملية المعالجة .

وهذه المدخلات بأنواعها، الإنسانية، المادية والمعنوية والتكنولوجية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام .

وانطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التدريب يمكن وضع الشكل التالي:

¹: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الشكل رقم(12): مدخلات نظام التدريب



المصدر: يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفرع الثاني: المعالجة (عملية التحويل)

وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات أي تحويل موارد ومصادر طاقة إلى منتجات تقدم إلى المجتمع، قد يقوم بها المجتمع أو الآلة أو الإنسان والآلة معا .

هذه العمليات قد تكون غير واضحة ويطلق عليها اسم " الصندوق الأسود"، وقد تكون دقيقة ومحددة وفي هذه الحالة تسمى "الصندوق الأبيض"، ويمكن أن نقسم هذه المرحلة إلى¹:

1. المرحلة التحضيرية: وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.
2. المرحلة التنفيذية: وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.
3. مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

الفرع الثالث: المخرجات

تتمثل مخرجات العملية التدريبية في مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء ومن أنماط السلوك و مستويات للجودة معبراً عنها بنسب الأخطاء غير المباشرة فتتمثل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، والمهارات والقدرات التي اكتسبها المتدربون وهي تمثل المخرجات الإنسانية والمعنوية².

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

1. المخرجات المادية: ولها بعد اقتصادي أكثر وتتمثل في النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة مثل: زيادة الكفاية الإنتاجية

¹:نجم العراوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

²:أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومعاصرة، دار النشر ايتراك، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2008، ص 307.

عن طريق تخفيض التكاليف وتحقيق الوفرة والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

2. المخرجات الإنسانية: وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، تمكنهم من الزيادة في معارفهم أو تحسين لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم تتعلق بالبعد الإجتماعي .
3. المخرجات المعنوية (المعلومات) : تتمثل في الجانب الفكري النفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب الثقافي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين ، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم.

وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي:

الشكل رقم (13) يوضح مخرجات نظام التدريب



المصدر: برقي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الرابع: التغذية المرتدة أو العكسية

كما ذكرنا سابقا هناك بعض المخرجات التي تستعملها نظم أخرى كمدخلات، فإن رد فعل تلك النظم اتجاه هذه المخرجات يقدم معلومات يمكن اتخاذها كأداة لتحقيق الرقابة على أدائه ويطلق على هذه المعلومات اسم المعلومات المرتدة التي تنقسم إلى:

- المعلومات المرتدة التصحيحية: يقصد بها المعلومات المرتدة التي تساعد على تصحيح الأخطاء الناتجة عن النظام السابق .
- المعلومات المرتدة التطويرية: وهي تلك المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء أو تغيير الأهداف أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

الفرع الخامس: الحدود الزمانية والمكانية للنظام

تعد حدود النظام بمثابة الغشاء الذي يحيط بالنظام ويفصله عن بيئته، والجدير بالذكر ان حدود النظام غير ثابتة فهي تتوقف على أهدافه ودرجة تعقده أما الزمانية فهي متعلقة بالوقت والتي لا بد أن تحترم من طرف المعالجين ابتداء من عملية استقبال المعطيات إلى غاية استخلاص المنتج النهائي مرورا بعملية المعالجة وهذا لتفادي قدم نتائج المعالجة.

4. البيئة المحيطة بالنظام: أي نظام كان لا يتواجد بمعزل عن النظم الأخرى التي تشكل ما يطلق عليه اسم(بيئة النظام) وتمثل مصدرا لمدخلاته كما أنها تتلقى مخرجاته، حيث يشترط لكي يكون العنصر ضمن المكونات البيئية أن يكون ذا تأثيرا على أداء النظام وفي نفس الوقت لا يمكن للنظام التحكم فيه والسيطرة عليه وإذا أصبح يمثل أحد مكوناته .

ومن ثم فإن عدم وجود لأي تفاعل مع النظام وبيئته يؤدي إلى فشله وفنائه إلا في حالة النظم المغلقة، إذا تزداد احتمالات استمرار وبقاء النظام على قدرته على التكيف مع التغيرات البيئية.

المطلب الثالث:شروط فعالية النظام

يعتبر التدريب متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتدريب، ويدرس العلاقات بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التدريب.

ولكي يكون النظام فعالا يقترح "جوسون" و"كاست" خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التدريب وهي كمايلي:

- 1) البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد في نجاح النظام التدريبي وفعالته مثلا ووضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبي ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي يستعمل فيها بعد تدريب وتحديد أدوار المدرب والمتدربين وطرق تقسيم أداء المتدربين.
- 2) المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات .
- 3) الثقة: تتوافر عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج وفي برنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع ويستخدم طرقا ووسائل تدريبية معينة، حتى يخرج المتدربون بمهارة في اتخاذ القرارات.
- 4) الإقتصاد : يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط ، حسب الإحتياجات التدريبية وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.
- 5) الإستقرار: يبقى النظام في حالة استقرار طالما أن البيئة مستقرة ومستمرة في أمرها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها وحركتها، وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدات ثابتة ومنتظمة .

- (6) دورة الحياة: للنظام دورة حياة أي أنه معرض للفناء، والذي يتم بشكل تدريجي لذلك فإن النظام يحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء.
- (7) الحركة الدائمة: إن النظام في حالة دائمة حيث يحصل على مدخلات يقوم بتحويلها إلى مخرجات، ثم يستخدم عوائد هذه المخرجات في الحصول على مدخلات جديدة وهكذا.

إن كلا من مدخلات ومخرجات نظام التدريب تعتمد على ثلاثة أسس متوافقة تغطي ثلاثة أبعاد لفعالية نظام التدريب وهي المخرجات والمدخلات الإنسانية التي تعطي بعدا اجتماعي ثم المدخلات أو المخرجات المعنوية ولها بعد ثقافي ، وأخيرا المادية والتي تعطي بعدا اقتصاديا.

المبحث الثاني: المخرجات الإنسانية

يعد التدريب نشاطا مخططا يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعلومات و المهارات والدافعية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في أدائهم . وللتدريب أهمية كبيرة نظرا لأنه يعمل على تغيير الجوانب التالية في الفرد¹ :

- تغيير المعارف والمعلومات .
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.
- تغيير القدرة على الإبداع.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية المرتفعة، الأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن، والتي تؤدي في النهاية غلة تحقيق نتائج اقتصادية تتمثل في التقليل من التكاليف والزيادة في الأرباح، وسنتناول في هذا المبحث هذه الجوانب في شكل مطالب:

المطلب الأول: الدافعية والمهارة

الفرع الأول: الدافعية

إن استثارة دافعية الأفراد إما داخلية أو خارجية أمر ضروري بالنسبة لتحسين أداء الأفراد فبالنسبة للدافع الخارجي يعد أحد التحديات التي تواجه القائد وتتحدد فعاليته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، وللقائد مصدر أن يسترشد منهما لخوض هذا التحدي هما²:

-الخبرة الشخصية التي يكتسبها عبر الأعوام، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أحرز به نجاحاً، ويتجنب الأسلوب الفاشل.

¹ : محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 232.
²:الصدیق منصور بوسنية، ليسمن الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها، منشورات أكاديمية، الدراسات العليا، طرابلس، لبييان 2003، ص 227.

-التدريب المنظم الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية الموثوقة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات، الندوات واللقاءات الدورية من ذوي الخبرة ومن خلال قراءته الخاصة أيضا.

وتتحدى فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثيره لدى المرؤوس فيما يخص العناصر التالية:

- الدافع للإنتماء: ويشير إلى جاذبية العمل بالنسبة للفرد، ومدى ارتباطه بجماعة العمل، وتبنيه فيما تتشابه وتلك التي يتبناها، ويعد هذا الدافع أحد العناصر المؤدية لتماسك الجماعة.
- الدافع للإنجاز: ويشير إلى رغبة المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة، وسعيه لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك، كمحاولته لتطوير أدائه، حرصه على صيانة معداته بنفسه دون أن يطلب منه ذلك، والإستمرار في العمل في غير الأوقات الرسمية¹.
- الدافع للتفوق : ويشير إلة حاجة الفرد لبلوغ النجاح في مختلف الأنشطة التي يمارسها، فتبعاً لهذا الدافع يهتم المرؤوس بتحصيل المزيد من المعلومات عن عمله، اكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من النجاح و ابتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها فضلا عن تطوير أساليب الإنتاج.

وقد يكون للشخص حالة من الانفعالية الداخلية التي تحركه نحو القيام بعمل ما والاستمرار فيه حتى الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط، مما يؤثر على تصرفات الفرد نحو عمله ومؤسسته، ولا شك أن زيادة الأداء، بفرض ثبات بقية الظروف الأخرى².

¹: الصديق منصور بوسنية، نفس المرجع السابق ، ص 229.

²:عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2000ن ص 74.

الفرع الثاني: المهارة

وهي مستوى الإجابة والإتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الإجابة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى وتنقسم المهارة إلى¹:

1 أنواع المهارة الإدارية:

لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارة والقدرات الأساسية ويعتبر تصنيف "كاثز" لهذه المهارات من التصنيفات الرائدة (بالرغم من تركيزه على وظيفة المدير أو المشرف) وهي:

- المهارة الإنسانية: تعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.
- المهارة الفنية: تعني المام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير أكثر من العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وإنما هذه القدرة تساعد المدير على مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها، وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.
- المهارات الإدارية: تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصور الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة للتصرفات الحاضرة وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

¹: نفس المرجع السابق، ص 76.

2 تنمية المهارة والقدرات لدى المتدرب:

من أبرزها نجد:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- المهارة الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

ويؤدي التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارة حركية أو عقلية أو غيرها وفقا لكل نوع من الأعمال، يؤدي إلى رفع مستوى أداء القائم بذلك العمل عند ثبات بقية الظروف.

المطلب الثاني: الزيادة في المعرفة

هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين ويقصد بها المعرفة المتخصصة بالمجال المعني الذي يتم فيه ذلك الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة، وقد تكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد.

وتشمل المعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة، وما يتعلق بالتخصص والعمل ذاته. ويرفع أداء شاغل الوظيفة إذا حصل على تقدير مناسب من المعرفة لذلك العمل عند ثبات بقية الظروف . وعنصر المعرفة هو جزء من سلسلة تحولات نعبر عنها كما يلي¹:

الشكل رقم (14) تسلسل المعرفة



من إعداد الطالبة الباحثة

¹:Liobowtz J , and beckmon , T knowledge organization :what every manager should know ,ed, crc press llc , florida , 1998 ,p 100.

تمثل المعطيات المادة الخام بالنسبة للسلسلة، أما المعلومات فهي معطيات ذات شكل ومحتوى ضروريين بالنسبة لأداء مهام سريعة وخاصة، وتتواجد المعلومات في وسائل تخزين من أهمها: الكتب، قاعدة المعطيات، أقراص مضغوطة، تقارير... الخ.

يؤدي تراكم المعلومات إلى المعرفة التي تسمح بتنفيذ المهام، اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشاكل الممكنة، أما الخبرة فهي تنتج عن المعرفة المتعمقة التي تم تطويرها مع الوقت والتجربة، ويؤدي ذلك إلى خلق الكفاءات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تصنيفات وأنواع المعرفة

ميز "نونا كا وطاكيوشي" بين نوعين من المعرفة¹:

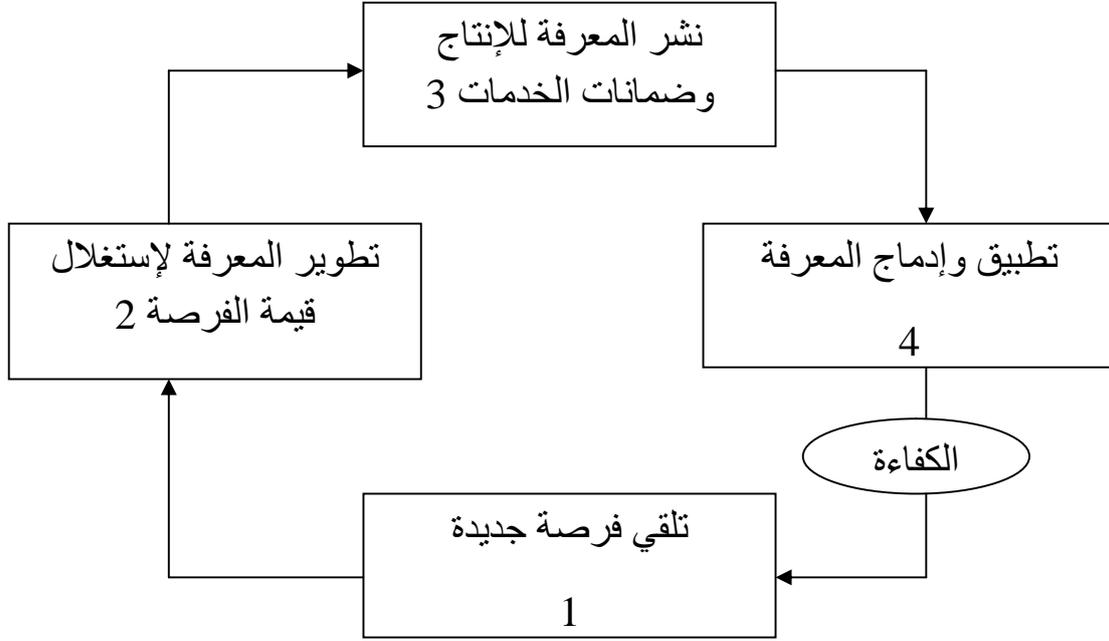
- 1) المعرفة المعلنة (الظاهرية): هي كل ما يمكن عنه التعبير باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة وهذا نوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد وشكل معين.
 - 2) المعرفة الذاتية (الضمنية): وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان التي تمثل مجموع مفاهيمه و تجاربه وخبراته المخزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة، ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.
- ومن خلال المجز والتفعيل بين نوعي المعرفة المعلنة، والذاتية والتفاعل المستمر بين الفرد والمؤسسة يشكلان المعرفة التنظيمية، هذه الأخيرة تعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمؤسسة، والنجاح في خلق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المؤسسة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات، والمدرجات، والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المؤسسة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما

¹: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد : مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 2، 1998، ص 204.

الفصل الثاني:فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

يتم من عمليات، منتجات، نظم وخدمات. وتعتبر المعرفة أهم المخرجات الإنسانية للتدريب التي تظهر فاليته بتحويلها إلى أرض الواقع. و تظهر العلاقة بين المعرفة و التدريب كم خلال دورة التدريب في المؤسسة كما يلي:¹

الشكل رقم (15) دورة التدريب في المؤسسة



Source : Marck M.L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en voleur.in revue Française de gestion.septembre.octobre 1995.p 844.

¹:Source : Marck M.L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en voleur.in revue Française de gestion .septembre , octobre 1995.p 844.

الفصل الثاني:فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

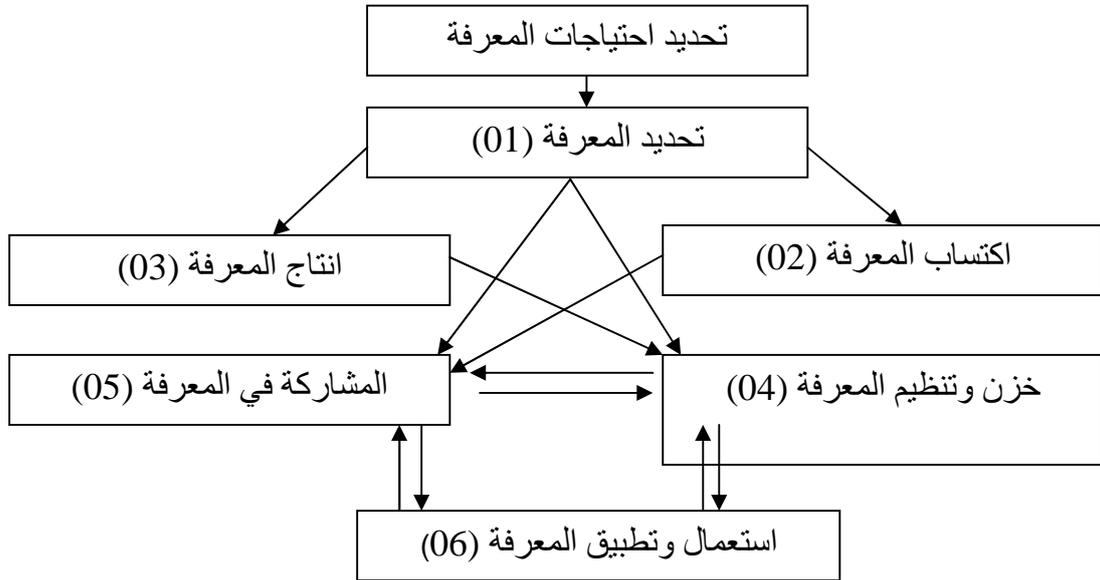
الفرع الثاني: المعرفة وتنمية الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد إلى زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يتمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وإنتاج المعرفة في المؤسسة يجب تأسيس وحدة خاصة من "البحوث والتطوير" التي تكون مسئولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى. بالإضافة إلى البحث عن ثقافات تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية.

تساهم نشر المعرفة في تنمية الرغبة الحقيقية لدى الأفراد في التعليم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد لدى المؤسسة و أيضا من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية، وغالبا ما تتجه للزيادة والتحسين باستمرار بالنسبة للأفراد الذين يحرصون دائما على مشاركة ما لديهم من معرفة مع الأفراد الآخرين.

وتتكون عمليات إدارة المعرفة حسب "كاتلن شيرر"، من خلال الخطوات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(16) عمليات ادارة المعرفة.



يتضح من الشكل أعلاه أن المعرفة لها دور كبير تنمية الموارد البشرية، فهي اساس بناء الكفاءات الضرورية لتحقيق الفعالية، وقد راينا سابقا أن التدريب هو أهم طريق لتحصيل المعرفة وأنها أهم مخرجاته ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين كل من التدريب، المعرفة والتنمية بالشكل التالي:

الشكل (17) العلاقة بين التدريب،المعرفة والتنمية.



المصدر من إعداد الطالبة الباحثة

الفرع الثالث: التدريب بغرض تجديد المعرفة

يقدم هذا النوع من التدريب لمن تتقادم معارفه مع العاملين ، وخصوصا عند دخول أساليب عمل وتكنولوجيا أنظمة جديدة وهذا ما يستدعي تقديم تدريب مناسب فمثلا عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر ف¹أي أعمال المشتريات والحسابات والمبيعات...الخ فيحتاج القائمين على هذه الأعمال إلى معارف جديدة تمكنهم من أداء هذه الأعمال عن طريق استعمال الأنظمة الحديثة ، ويمكن أن تأخذ تنمية المعرفة لدى المتدرب الأشكال التالية:

-معرفة نظام المؤسسة وتنظيمها وكذا سياساتها وأهدافها.

-معرفة منتجات المؤسسة والأسواق التي تستهدفها وكذا عملائها وزبائنهم.

-معرفة اجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.

-الحصول على المعرفة التي تتعلق بأساليب وأدوات الإنتاج .

المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

¹: برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

المطلب الثالث: القدرة على الإبداع

إذا كان التدريب يسعى إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية فإنه يعمل على شحن وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر استعدادا للإبداع و الابتكار، لأن التواصل مع الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يعد من أهم عناصر النجاح في تحقيق بيئة محفزة على الابتكار والإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير منتج، كما يحتاج الأفراد المبدعون إلى التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم.

وقبل التعرض إلى مفهوم الإبداع، نشير أولاً إلى أن في غالب الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلحي الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالإبتكار يتعلق بإستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فهو التحقيق أو الإنجاز الفعلي لهذه الفكرة الجديدة، كما هو إنجاز وتحقيق لكل ما هو جديد، فهو يشتمل على اجراء التغيير وعلى نتيجة هذا التغيير، فالإبداع هو التطبيق الفعلي للإبتكار.

الفرع الأول: تعريف الإبداع وخصائصه

غالبا ما يتم تناول الإبداع من جانبه التكنولوجي إلا أن مفهومه يتجاوز ذلك، ومن أجل التعرف على مختلف المفاهيم نورد فيما يلي بعض التعاريف¹:

➤ الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر و الأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة ويقود الفرد أو الجماعة للبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية، مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف و الإستراتيجيات، أو طرق جديدة في تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها . ويمكن تعريف ابداع بصورة دقيقة بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، أي بتعريف آخر يقوم الإبداع بتحسين الإنتاج وأساليب التنظيم، كما يتم إعتبار أسلوب جديد أنه مبدع عندما يستدعي تقنيات جديدة لصنع المنتجات المبتدعة أو الموجودة في تشكيلة المؤسسة.

¹: عبد الرحمان توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر، 2002، ص 55.بتصرف.

الفرع الثاني: التدريب على الإبداع

يمكن أن يتناول التدريب على الإبداع عدة عناصر منها:

- المرونة والتكيف : وتعني القدرة على التحويل السريع في مواجهة التحديات وتعتبر المرونة في التفكير سمة حاسمة لحل المشاكل بإبداع من طرف العاملين ،لأنها تمكنهم من تحمل البيئات المتقلبة والتكيف الإيجابي مع التغييرات ،كما تسمح للفرد بتحمل التباين والإختلاف مع الآخرين .¹
- الرغبة في الإستقلالية : أي رفض التقيد بالقوانين واللوائح الجامدة والإنصياع للضوابط والقيود ،وهي تعني الإبتعاد عن التطابق مع الآخرين والميل الى التحرر للقيام بأعمال يرغب بها وتحقق له الراحة النفسية .
- الإحساس بالمشكلات : يتمثل الإحساس بالمشكلات في رؤية القائد للمشكلات في موقف قد لا يرى فيه الفرد آخر مشكلة أو قدرا أقل مما يراه القائد ،وهذا يعني استشعار المشكلات وتبين مواضعها ،وإدراك الثغرات الموجودة في الأساليب والعمليات و الإجراءات ،ويأتي للقائد الذي يجوز على هذه الصفة قدرة اكتشاف العيوب في النظم الإدارية والفنية التي تتصل بعمل المرؤوسين ،مما يمكنه من إدخال التحسينات عليها.²
- الفضول : ويعني التشوق لمعرفة الأشياء الغامضة والجديدة ،وهذا يتطلب من المبدع التحرر من الخوف والثقة في قدراته والإصرار لمواجهة الصعاب ،والجرأة في إبداء الآراء والإقتراحات التي يفتنع بها ،أي أن المبدع لا يتقبل كل ما يقال دون مناقشة ،وحتى يفتنع بها يطرح الأسئلة أكثر مما يجيب عنها .

¹ : عبد الرحمان توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر، 2002، ص 55. بتصرف.

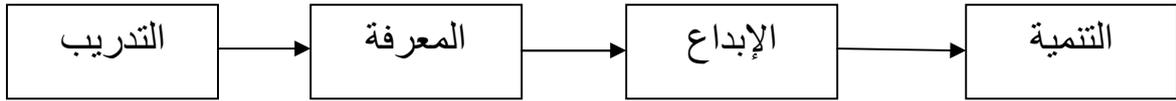
²:شوقي طريق، الأسلوب القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1998، 71-72.

الفصل الثاني:فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

الفرع الثالث : العلاقة بين التدريب والإبداع.

يتضح من التعاريف السابقة أن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع، وتقوم بين التدريب والإبداع علاقة، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الإقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتعبير أبسط، الإبداعات هي نتائج تدريب، كذلك التدريب يؤدي إلى معاف جديدة يستخدمها أصحاب المشاريع أيا كان نوعهم، لصياغة أفكار وتحقيق أهداف مشاريعهم. أي تحتاج الأفكار الى عنصر يغذيها ويجدها بإستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب. أنظر الشكل رقم (18)

الشكل(18)علاقة التدريب بالمعرفة، الإبداع والتنمية



المبحث الثالث: المخرجات المعنوية (البعد الثقافي)

ولا يقتص التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أن يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وقد تشمل التغييرات في سلوك العاملين على:

- الإحساس بالرضا لدى العاملين.
- تقوية العلاقة بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.
- التقليل من حوادث العمل.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل... الخ.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق تنمية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الفعالية المطلوبة مثل الأداء الأفضل، النظام الإداري الأحسن الذي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة أولها الاقتصادية التي تتمثل في التقليل من التكاليف والزيادة في الأرباح والبقاء، سنحاول إبراز أهم التغييرات في سلوك العاملين بعد التدريب في المطالب التالية:

المطلب الأول: رضا العاملين الداخليين

إن الرضا من العمل هو هدف من أهداف الموارد البشرية، وقياسه أمر ضروري لتقييم مدى فعالية هذا التدريب ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسومة وبالتالي فإن استعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها نسبية غير دقيقة ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج التدريب وجوانبه المختلفة على مشاعر العامل من خلال¹:

¹: أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، إدارة النهضة العربية، مصر، 1983، ص 412.

الفرع الأول: التقليل من ظاهرة التغيب

يشير التغيب عن العملاء الحالة التي تنشأ عن عدم حضور العامل إلى المؤسسة رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وما لا يهمننا في هذه الدراسة كون هذا العامل في إجازة أو عطلة مرضية أو عطلة الأمومة فهذا التغيب ليس له علاقة بالتدريب. ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العمال على عدد الأيام الفعلية المبرمجة علما أن المعدل الشائع للتغيب في المؤسسات يتراوح ما بين 3 و 6 % باعتباره معدلا عاديا، وإذا زاد المعدل عن 6% فهذا يعود سلبا على المؤسسة¹.

ويفترض أن يؤثر التدريب على معدل التغيب من خلال :

(1) التأثير مباشر: بافتراض أن هناك صفات قيادية مكتسبة كالفعالية في اتخاذ القرار والحزم والصرامة مثل (تدريب القيادات في الثكنات العسكرية) حسب رأي بعض الباحثين فإنه يمكن للقائد أن يتحكم في معدل المتغيبين من خلال استخدام صلاحياته المتاحة على نحو يحد من هذه الظاهرة باتخاذ قرارات حاسمة ضد المتغيب كما يمكن أن تزيد هذه الظاهرة في حالة الفشل أو التساهل مع المتغيبين .

(2) التأثير الغير مباشر: قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التوافق مع الرئيس أو مع زملائه مما يولد قدرا مرتفعا من السخط يدفع به إلى التغيب لكي يقضي أطول وقت ممكن بعيدا عن هذا الجو وهنا يأتي دور التدريب بتوفير الجو الملائم وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي وزيادة الولاء للقائد.

¹: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفرع الثاني: زيادة الروح المعنوية

إن من بين أهداف العملية التدريبية هي رفع الروح المعنوية للفرد العامل حيث تعتبر مقياساً لمدى فعالية الأفراد فكلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة كلما أدت إلى النتائج المرغوب فيها فبعد أن كان الهدف الرئيسي هو مستوى الأداء أصبح اليوم الجانب المعنوي من الأساسيات الحديثة التي يهتم بها تدريب الموارد البشرية.

فمصطلح الروح المعنوية يشير إلى العلاقات الإنسانية للأفراد داخل الجماعة كما يشير إلى علاقة الأفراد بالرؤساء وكذلك احساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله.

وقد يخطيء البعض عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف عن زيادة الأجور ففي كثير من الأحيان ترتفع الأجور إلا أننا نجد شكاوي العمال لا يتوقف ومن معيار قياس الروح المعنوية هو تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسكها نابع من ذاتها بمعنى ليس مفروضاً عليها من سلطة خارجية¹.

(1) معيار الروح المعنوية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

-خلق نظام اجتماعي مشترك.

-حاجة الفرد إلى التعبير عن ذاته، والحصول على مكانته الاجتماعية.

-المساواة في المعاملات والتضحيات.

¹: عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1980، ص 176.

(2) تنمية الروح المعنوية: يمكن ان ننمي الروح المعنوية ونرفع من مستواها عن طريق عدة حوافز مادية ومعنوية .

● الحوافز المادية: تتمثل في الرواتب، العلاوات، الترقيةات، المكافآت وبعبارة أخرى هي أغلب المزايا المادية التي يتلقاها الفرد مقابل نشاطه في العمل.

● الحوافز المعنوية: تتمثل في المدح والتقدير، إدماج الفرد من أجل اتخاذ القرارات مقابل التشجيع على الأداء الأفضل وهذا يتطلب دراسة مستمرة للحاجات النفسية الاجتماعية للأفراد لمعرفة نوع الحوافز والدوافع التي تدفعهم أكثر إلى العمل ولقد كشفت البحوث والدراسات في ميدان علم نفس العمال وسيكولوجية الأداء على عشرات الأصناف من هذه الحاجات.

ملاحظة: هناك عدة معايير ومؤشرات لخلاف ما ذكرنا يمكن أن نقيس بها رضا العاملين مثل شكاوي العالمين، ترك العاملين لوظائفهم ن التأخر....الخ.

المطلب الثاني: تخفيض حوادث العمل

كثيرا ما ترتبط الحوادث بعدم وجود مهارات وخبرات في العمل فقد يستطيع العامل المتدرب إذا كانت لديه مهارات معينة، أن يتفادى أو يبطل حادثا مؤكدا. في حين أن العامل الذي يفتقر إلى المعرفة الدقيقة للآلات وخطوات تشغيلها، فلا يستطيع التنبؤ مقدما باحتمال وقوع الحوادث، وبعبارة أخرى كلما كان العامل أكثر خبرة ومهارات بأداء واجباته ينقص احتمال وقوع إصاباته الحوادث وتكليف المؤسسة أعباء إضافية . لهذا فإنه من الضروري تدريب العاملين بطريقة صحيحة على أدوات وخطوات السلامة.

الفرع الأول:حوادث العمل وانواعها

1. تعريف حوادث العمل: هي حدث غير مخطط ينجم عنه إلحاق الضرر بالأشخاص على المستوى البدني أو النفسي، والأشياء سواء كانت معدات أو خدمات في العادة ينتج من التفاعل بين فئتين من المتغيرات إحداها متصل بالفرد أخرى بالبيئة¹.
2. أنواع حوادث العمل ويمكن تلخيصها كما يلي:

- أحداث تتعلق بخصائص العاملين وسلوكهم²: يكون العامل في بعض الأحيان السبب الرئيسي في الإصابات والحوادث وليس البيئة أو الآلات، فحوادث العمل قد تنجم عن عدم الإنتباه، التعب، والضغط بالإضافة إلى سمات أخرى.

¹: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل ، عمان ، الأردن، الطبعة 2، 2006، ص 304.
²: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ،ص 101.

- أحداث تتعلق بالآلات: أحيانا تعرض الآلات المعقدة والمتطورة العاملين للأخطار والحوادث، نظرا لعدم إلمام العمال بهذه الآلات وكيفية إستخدامها واجراءات السلامة المناسبة عند تشغيلها، وأحيانا أخرى يكون قدم الآلات وعدم صيانتها السبب الرئيسي لهذه الحوادث
- أحداث تتعلق بالبيئة: يتعرض العاملون الى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التي ينتمون اليها مثل درجة الحرارة، الإضاءة غير المناسبة، الضجيج... الخ بالإضافة الى أنظمة العمل وأساليبه تعتبر مصدرا آخر لهذه الحوادث

الفرع الثاني: واجبات الإدارة نحو تخفيض معدل حوادث العمل يعد إرتفاع معدل حوادث العمل داخل الجماعة من بين نتائج التي يؤدي إليها نقص التدريب وعدم إلمام ودراية العمال بجو العمل وبيئته وهذا ما أوجب على الإدارة أن¹:

- تدريب العمال على هذه البيئة وكيفية التعامل مع المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة.
- مناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين ،خاصة أولئك الجدد قليلوا الخبرة إذ أن 28% من حوادث العمل تسجل ضمن هذه الفئة .
- تطبيق إجراءات السلامة المهنية وقواعد الأمن الصناعي وتحسين خصائص بيئة العمل الطبيعية بالقدر الذي يجعلها مقبولة
- القيام بالصيانة الوقائية للآلات بصورة دورية .

¹: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره،ص:76

- مراعاة الفرق الفردية في معدل التعب بين المرؤوسين ومساعدتهم على تنوع المهام والتجديد في طرق ادائها .
- تدريب على تحليل الحركة والزمن بحيث يتم أداء المهمة بأقل قدر من الجهد وأكبر من الحيلة والحدز.

الفرع الثالث: أثر التدريب على حوادث العمل

يمكن قياس أثر التدريب على معدل حوادث العمل ،من خلال حساب التغير في المعدل بين قيمته قبل إجراء التدريب وقيمه بعد إجراء التدريب ،ثم يتم حساب أثر التدريب على تكاليف حوادث العمل من خلال حساب التغير في تكاليف حوادث العمل من قبل التدريب ومن بعده وذلك كما يلي:

أثر تدريب تكاليف العمل = التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد التدريب – التكاليف التي تتحملها المؤسسة قبل التدريب .

فإذا كان هذا الأثر سلبي فهذا يعني أن التدريب كان له أثر إيجابي على حوادث العمل والعكس إذا كان الأثر سلبي .بالإضافة الى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض معدل حوادث العمل، فإن ذلك يؤدي الى عدة عوامل إيجابية منها رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور كذلك تخفيض معدل الخسائر البشرية من إصابات وإصابات بمختلف أنواعها.

المطلب الثالث: الإتصال الفعال

تعد الاتصالات بأنواعها جد مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات. إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق تدريب العاملين على الاتصال استطاعت

المؤسسات احراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا...الخ)¹.

الفرع الأول: تعريف الإتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. إذا هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيًا². فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون ان نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.

الاتصال في أي منشأة أو مؤسسة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم الغير رسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المؤسسة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنهم على أية حال ذا أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

الفرع الثاني: دور الاتصال في تنمية الموارد البشرية

إن هدف الاتصال الرئيسي هو احداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية ، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والإتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد وبناء ثقافة قوية للمؤسسة

¹:أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات ن اتصالات، إتخاذ القرارات) ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ن مصر، 2000، 25.

²: محمد فريد الصحن، العلاقة العامة (المباديء والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ، 1998 ، ص 225.

الفصل الثاني:فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

ترسخ الأسس الايجابية للتعاون والسير قدما نحو التنمية. وتتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل ومقومات¹:

➤ الإصغاء (الإنصات): ويقصد به الإستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية، يقول الله تعالى مؤكدا أهمية الإنصات للفهم و الاستيعاب والتذكر "وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون" الأعراف:204 .

➤ الحديث المؤثر(الشرح): و هو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، ويبين القعيد في نفس الدراسة أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي²:

*المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.

*المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتباك عندما تتاح له فرصة الحديث.

*المرحب: وهو الشخص الذي يقدم له الحديث.

*الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ومن مظاهر الوضوح أيضا أن يراعي المدير عن طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة وتحديد المسئول عن إعدادها، ما يجب أن تقدم إليها.

➤ استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل: حركات الجسم، الإيماءات وحركة العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس...الخ وهي مهمة جدا في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية.

حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

¹: كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 395-399.
²: العقيد ابراهيم حمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة لتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2002، ص 382.

➤ السؤال والمناقشة: إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن نختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف. ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفيدوا وان يشجعهم على المبادأة وذلك بان ينزع من نفوسهم الخوف من النقد¹. حيث أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم. أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

➤ التقييم : إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة و أسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه، فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل².

➤ الاستجابة: وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته و قراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة لكي يفعل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي

¹: كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 397.

²: نفس المرجع، ص 399.

المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ويتفهم من يتصل بهم لكلامه.

الفرع الثالث: التدريب على مهارة الاتصال

إن الحديث عن الاتصالات الإدارية وأنواعها المختلفة يجعلنا نتصور بأن لكل منها مهاراته الخاصة، وبهذا نصبح أمام عدد لا حصر له من هذه الأخيرة، إلا أن المهارات الاتصالية الإدارية في حقيقة الأمر تنحصر في التحدث، الاستماع، الكتابة، القراءة¹.

➤ مهارة التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

- مراعاة اللياقة عند التعامل.
- التحدث بالسرعة المناسبة.
- مراعاة الفروق الفردية للمستقبل.
- استخدام الصوت المناسب.
- عدم التحدث من غير تفكير.

➤ مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

- مراعاة تسلسل الأفكار.
- عدم استخدام الجمل المطولة.

¹: هاني عرب، الاتصالات الادارية"مهارت الاتصال" www.rscrs.com.

● تجنب استخدام الكلمات ذات المعاني العديدة.

● مراعاة الصياغة اللغوية الدقيقة.

➤ مهارة القراءة: القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قرأه من أفكار وعبارات، وهذا من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الثانوية، وكذلك يميز بين الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله من غير المتعلقة به، كما أن القارئ الجيد ينبغي أن يكون موضوعيا في الحكم على الأمور، و أن لا يطلق العنان لخيالاته وانطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه والذي تسعى إليه المؤسسات في هذا المجال هي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ من خلال التعلم والتدريب. وهذا لتوفر المهارات التالية: الأسلوب السليم للقراءة، الذكاء، القدرة العقلية للتركيز على ما يتم قراءته.

➤ مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمله من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه، ويخطط الكثير من الناس بين المفاهيم التالية: الاستماع، الإصغاء، الإنصات، وهناك ما يضمن أنها توحى إلى نفس الشيء وفي الحقيقة هي تختلف في المعنى حيث أن¹:

-السمع يعني حسن الأذن وما وقر في الأذن من شيء تسمعه.

-الإنصات يعني السكوت والاستماع للحديث.

الإصغاء يعني مال ودنى وأصغت إلى فلان أي ملت بسمعك نحوه.

➤ مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

¹:نفس المرجع السابق، ص 55.

الفصل الثاني:فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

من خلال استعراض هذه المعلومات نلاحظ انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى فالاتصال ضروري، لتوصيل المعلومات اللازمة التي تساعد الأفراد العاملين في تقوية الانسجام والتضامن في الأفكار بينهم. فالإدارة هي بحاجة للاتصال الذي يؤدي

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين. أنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة. و أن فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والعاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي آخر من النظام الكبير (نظام التدريب). وإن من أهم المشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنطفأ آثارها بعد مضي مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المؤسسة ودورها في تحسين وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

الفصل الثالث

دراسة حالة للمؤسسة
الصناعية للملابس
المهنية "تافنة" بمغنية

مقدمة الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا في القسم النظري إلى فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة سنحاول في هذا الفصل دراسة الموضوع ميدانيا من خلال دراسة واقع تدريب الأفراد في احد المؤسسات الصناعية الجزائرية بغية معرفة فعاليته على الأفراد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى، لذا تم اختيار الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية الصناعية للملابس المهنية "تافنة" بمغنية كنموذج لإحدى المؤسسات الجزائرية ونظرا لأن هذه الأخيرة تشغل نسبة معتبرة من العمالة، تتميز بتنوع كبير وتتطلب تسييرا أمثلا لها باعتبارها تمثل قطاعا استراتيجيا وتشكل انتماء تقليديا لها ومن ثم يطرح السؤال: ما مدى فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على محاور الفصل التطبيقي بالمؤسسة .

قمنا في هذا الفصل بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية من خلال التعرف على ظروف نشأتها، تنظيمها الداخلي. وتحديد موقع إدارة الموارد البشرية فيها ومختلف المهام التي تقوم بها. و تقديم مدى فاعلية عملية التدريب في تنمية الموارد البشرية ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني بالمؤسسة اعتمادا على ما يلي:
مقابلة مسئول إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .
الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.
وفي الأخير قمنا بعرض و تحليل نتائج الاستبيان لوظيفة التدريب وفاعليته في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الأول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

تمهيد:

نقوم في هذا المبحث بتعريف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وهي مؤسسة للملابس المهنية بتقديم لمحة تاريخية عنها.و عرض أهم المنتجات التي تقوم بإنتاجها ، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي. حيث تعتبر مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس الجاهزة من المؤسسات الرائدة في صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين وذلك من خلال خبرتها الطويلة في هذا المجال وهذا بسعيها الدائم والمتواصل إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تطويرها

نشأت المؤسسة في سنة 1963 و بدأت نشاطها سنة 1965 ، كانت وحدة مختصة و تابعة للصناعة التحويلية . وبهدف الوصول دائما إلى المثل الأعلى بدأت في إنتاج الأقمصة

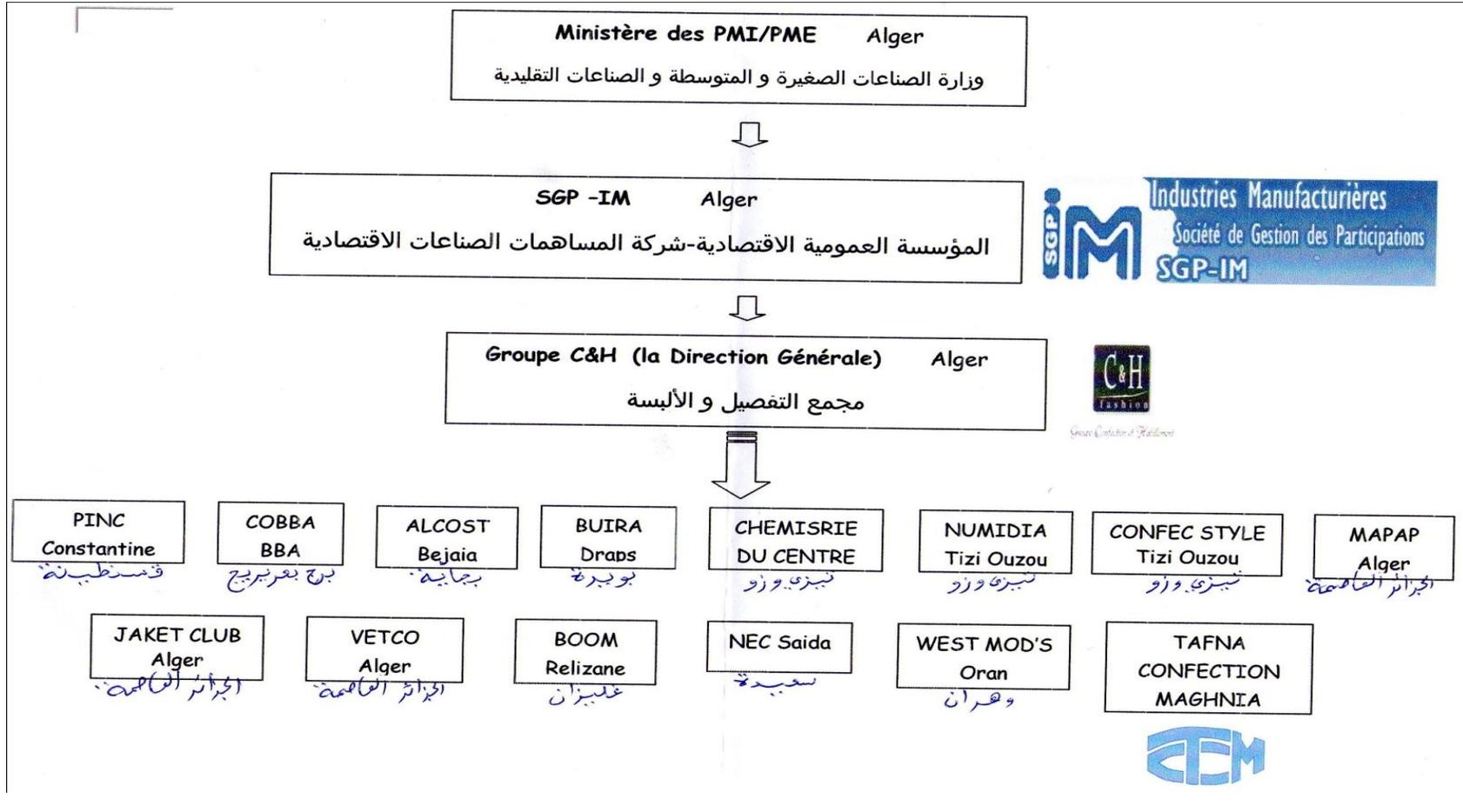
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

تحت اسم المؤسسة الوطنية للتفصيل "سونك" ، ثم في سنة 1976 اتصلت بالمؤسسة الوطنية "سونيتكس" ثم المؤسسة الوطنية للتفصيل و النسيج " اكو تاكس " سنة 1982 إذ تخصصت في صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين .

وفي الوقت الراهن مؤسسة تافنة مغنية تابعة للمجمع "سي أند أش" المتواجدة في روية الجزائر العاصمة كما هو موضح في الشكل رقم (01) . وهذه الخبرة الطويلة جعلت مؤسسة تافنة مغنية في مقدمة المؤسسات المماثلة ذات رأس الاجتماعي 91.414.000.00 دج متخصص في تفصيل و صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين، وقد تفتني أيضا أدوات الوقاية كالكمامات و النظارات و الأحذية الوقائية وغير ذلك ، ونذكر على سبيل المثال زبائن مؤسسة تافنة مغنية في جميع التراب الوطني: (المجمع البترولي سونا طراك، المجمع المنجمي فيرفوس ، نפטال سونلغاز ، المؤسسات العمومية للأشغال ، الأمن الوطني ، الحماية المدنية ... وغيرها).

هدفها الرئيسي الآن هو تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية



الشكل
:04
المواقع
الإستراتيجية

لمصانع الألبسة المهنية في الجزائر
المصدر: من مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

المطلب الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية

- **تعريف المؤسسة :** مؤسسة تافنة هي مؤسسة خاصة بصناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين، وهي مؤسسة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة ، وهي عمومية اقتصادية (صناعية) تعتمد على إمكانيات بسيطة في تفصيل وخياطة البديل المهنية (234 آلة للخياطة ، سيارتان و شاحنة صغيرة ، بالإضافة إلى قماش ، خيط ، قطن ، صوف و جلد ...) وتتمتع المؤسسة بالمؤهلات التالية:
قدرة إنتاج هامة في صناعة البديل المهنية و ملابس الحرفيين.
موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.
مهارة عالية في استعمال الآلات والمعدات.
موارد بشرية ذات أكثر من 5 سنة خبرة في الإنتاج.
- **الموقع الجغرافي :** تقع مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس في الجهة الشمالية الغربية لدائرة مغنية و بالضبط في شارع ابن رشد ، إذ نجد بجوارها المركز الجهوي للأشعة (entre d'imagerie) التابع للضمان الاجتماعي و هذا من الجهة الشرقية ، و نجد بلدية مغنية المحايدة لطريق ندرومة من الجهة الغربية بالإضافة إلى بعض المحلات التجارية
- **مساحة المؤسسة :** تتربع مؤسسة "تافنة" على مساحة 5639 م² منها أزيد من 3256 م² مغطاة تمثل ورشات الإنتاج والباقي مفتوح.
- **مكونات المؤسسة :** تتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من :
الإدارة ذات طابق أرضي .
مخازن خاصة بتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية .
مبنى الإنتاج وهو عبارة عن ورشة كبيرة، وتتكون من سلسلة من الورشات.
الإمكانيات البشرية: تحتوي مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية على عدة موارد و إمكانيات مادية وبشرية مختلفة حيث تتمثل مواردها البشرية في عامل موزعين على إطارات وموظفين منهم دائمين والباقي غير دائمين أي عامل.
المبحث الثاني: أهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

المطلب الاول : أهداف مؤسسة تافنة

إن مؤسسة تافنة كانت مؤسسة إنتاجية تسعى بشكل متزايد و مستمر إلى أن تستحوذ على نصيب من مناصب السوق و المستهلك من جهة ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائما تزويده بالسلع و الخدمات التي يرغب فيها و في الوقت الذي يريدها بالشكل الذي يرضيه و بالكميات المناسبة و بأسعار معتدلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

و تهدف مؤسسة tafna إلى توسيع حجم المؤسسة و اكتساب شهرة و مكانة في السوق. فهي ترغب في الحصول على اسم كبير و سمعة طيبة من منتجاتها ذات الجودة العالية و العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع الاتصال.

وبالرغم من أن الهدف الأول للمؤسسة هو تحديد أقصى ربح ممكن أي مضاعفة رقم الأعمال و تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيومهنية في الجزائر إلا أن هناك أهداف وطنية كالحد من البطالة و لو شبه ضئيلة من خلال توفير منصب الشغل مع توفير الشروط الضرورية للعمل لممارسة نشاطهم على أكمل وجه.

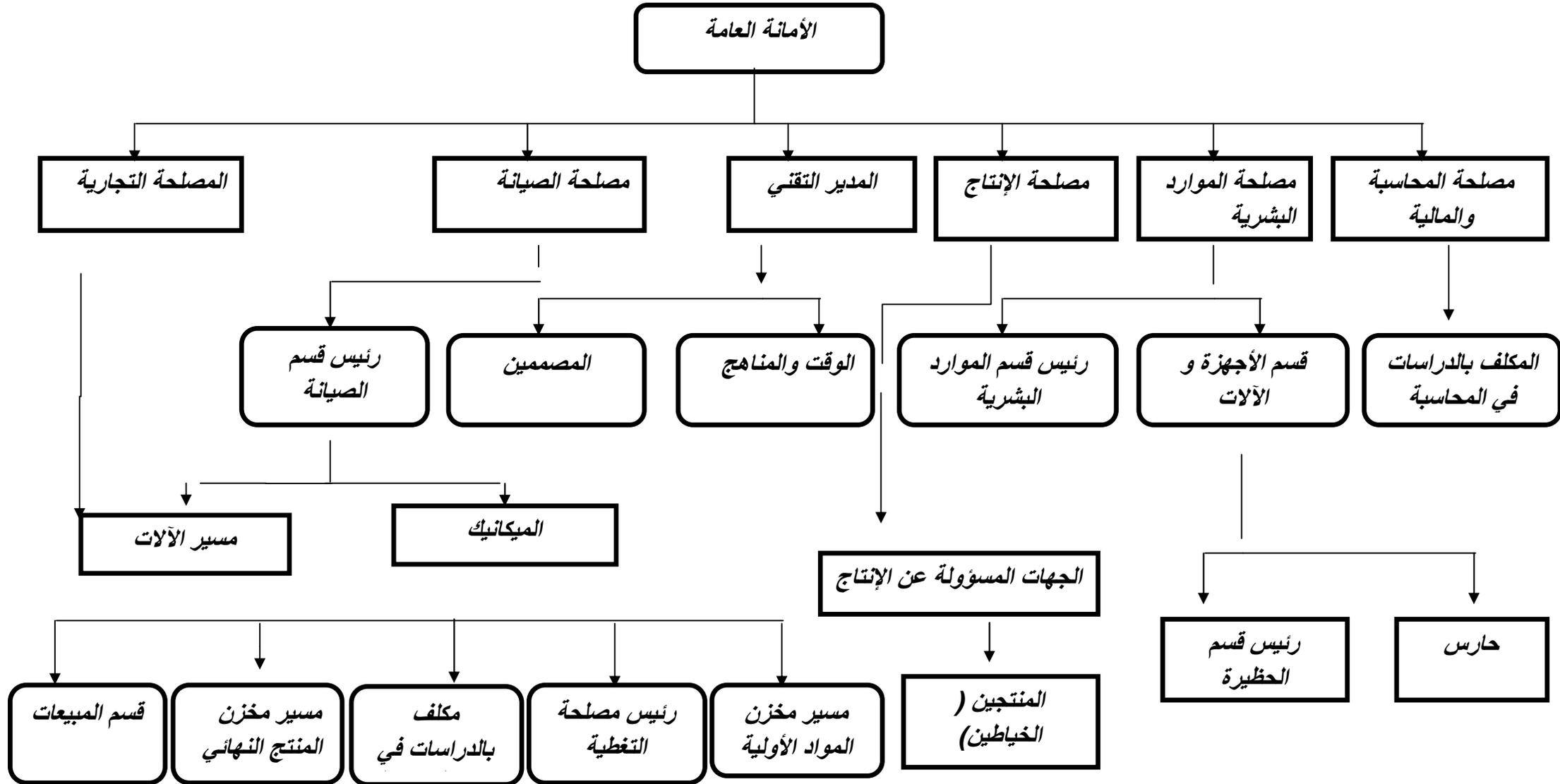
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

يقصد بالهيكل التنظيمي وحدة البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء فيها فهو يبين بوضوح التقسيمات التنظيمية والوحدات والفروع التي تقوم بمختلف أنواع الأنشطة التي يتطلبها تحديد أهداف المؤسسة.

وتتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية من مجموعة من المديريات و المصالح التي تتكامل فيما بينها وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه طامحة في ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

ومن خلال الشكل 05: سنوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة":



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

سنتناول المديرية و المصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي بصفة موجزة بالتطرق إلى المهام الموكلة لها

المدير العام: تخول له السلطة التي يتمتع بها الإشراف على تسيير المؤسسة.
مديرية التسويق: تقوم بدراسة السوق وطلب العملاء على المنتج وبالتالي تسويق أكبر عدد منه.

مديرية التموين: نقوم بشراء المواد الأولية ومستلزمات المخبر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
مديرية الموارد البشرية: تنصب اهتماماتها بكل ماله صلة بالعنصر البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة من اختياره، تعيينه، ترقيته و تكوينه أي تسيير اليد العاملة (أجور- عطل...إلخ)

مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ، التسيير المالي ، انجاز العمليات المالية ، التعامل مع الموردين في المجال المالي ، المحاسبة العامة للمؤسسة.
مديرية الإنتاج: وظيفتها إنتاج البديل المهنية وملابس الحرفيين، وكذلك العمل على تطوير ورفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

خلية الأمن: مهمتها توفير الأمن للمؤسسة والحفاظ على سلامة العمال.
حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في جوان 2012 على شهادة الجودة ازو9001/2008 من طرف الشركة الألمانية توف Management de la TUV (ISO Système de Qualité) صالحة من 2012/09/13 إلى غاية 2015/09/12 عن طريق دعم الدولة للمؤسسات الاقتصادية العمومية بتزويدها المادي و المعنوي كآلات الخياطة الحديثة و مختلف التربصات في بلادنا و حتى خارج البلاد . تكتسب مؤسسة تافنة مغنية 126 عامل (90% نساء) ، 09 إيطارات – رؤساء مصالح و نائب المدير العام-، 06 رؤساء أقسام و 105 عامل إنتاج و خياطات .

المبحث الثالث: عرض وتحليل فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة واقع عملية التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية ، ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة حالة .

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

1 منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية ، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من موظفين في

إطارات مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من خلال عينة للوقوف على فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية.

2 عينة الدراسة :

شملت دراستنا في مجالها البشري على موظفين وإطارات المؤسسة تمثلت فيما يلي: تألفت عينة الدراسة من 30 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارات في ساعات مختلفة .

3 أدوات الدراسة :

لغرض انجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة والاستبيان.

أولاً: الاستمارة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي المستخدمين (المرؤوسين) و الرؤساء المباشرين حول فعالية وظيفة التدريب و لقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تقدر ب"35" سؤالاً كانت علي النحو التالي:

-المحور الأول من الأسئلة كان متعلق بالمعلومات الشخصية كالسن ،الجنس ،الحالة الاجتماعية والتعليمية وطبيعة الوظيفة.

-المحور الثاني تضمن 27 سؤالاً حول مهارات العمال والذي احتوى بدوره على التطور الفني التقني للعامل ويضمن مواهب ذاتية ،وقدرات مكتسبة ،وكفاءة ،وثقافة عامة...،

-المحور الثالث تضمن 8 أسئلة كانت عبارة عن قياس لاتجاهات العمال نحو المؤسسة ،الزملاء ،الإدارة ... وما تضمنه من سلوك اتجاه المؤسسة ،وزملاء العمل ،الاحترام ،الطاعة ،الولاء للمؤسسة ،التعاون والاتفاق...

ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع

المسؤولين و المديرين القائمين علي مراكز المنفعة ، وأيضاً مقابلة مع عدد من العمال الخاضعين لعملية التدريب وكذا القائمين بعملية التدريب وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام التدريب المعمول به في المؤسسة، تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الاستمارة.

ثالثا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال

الاستبيان و المقابلة. ولقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم و تطبيق الأنظمة المقررة فيها و هذا لتوضيح العناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

رابعا: الوثائق والسجلات

تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بنظام التدريب المطبق في المؤسسة، ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة قمنا بدراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن ان تحتويه هذه الأخيرة من البيانات والسياسات والقوانين الداخلية للمؤسسة التي تحكم عملية العمل تساعد على إثراء الموضوع قيد الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

بعدما تطرقنا لإجراءات المنهجية للبحث من التعريف بميدان الدراسة، وكيفية اختيار المنهج المتبع في الدراسة، وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير كل من البيانات الخاصة بالعمال والمؤسسة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

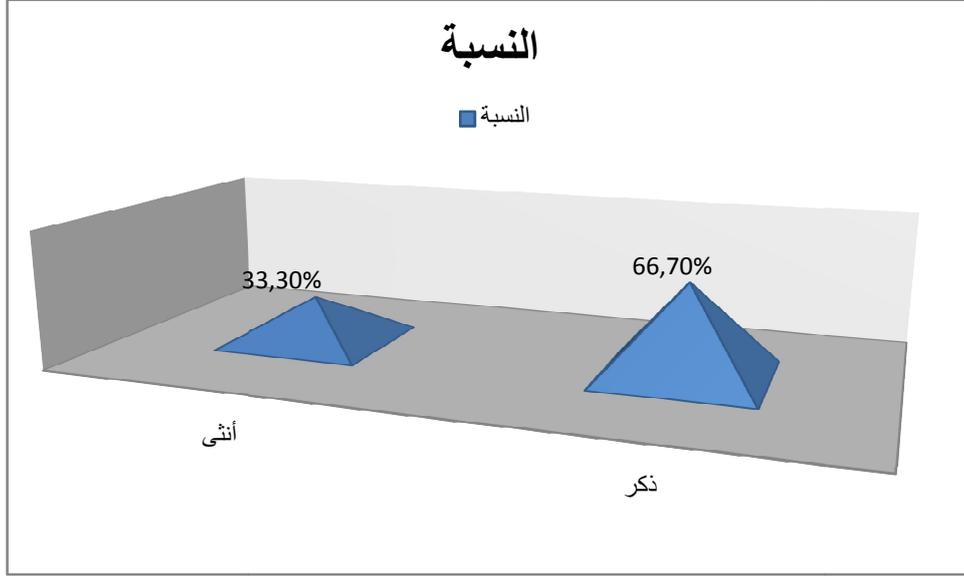
* الجنس:

الجدول رقم(06):يمثل جنس العينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
33,3%	10	أنثى
66,7%	20	ذكر
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان .

الشكل رقم(19): يمثل جنس العينة المدروسة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 66,7% من أفراد العينة يمثلون الإناث، وان ما نسبته 33,3% يمثلون رجال ، فنسبة الذكور قليلة مقارنة مع نسبة الإناث و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة ألا و هي الخياطة و التي يقبل فيها الإناث أكثر من الذكور أو سببها نفور الرجال عدم إقبالهم على الخياطة في المؤسسة الصناعية ، أو بعبارة أخرى فان الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة تفرض هذا النوع من التقسيم بحيث يكون الإناث العاملين أكثر من الذكور.

* السن:

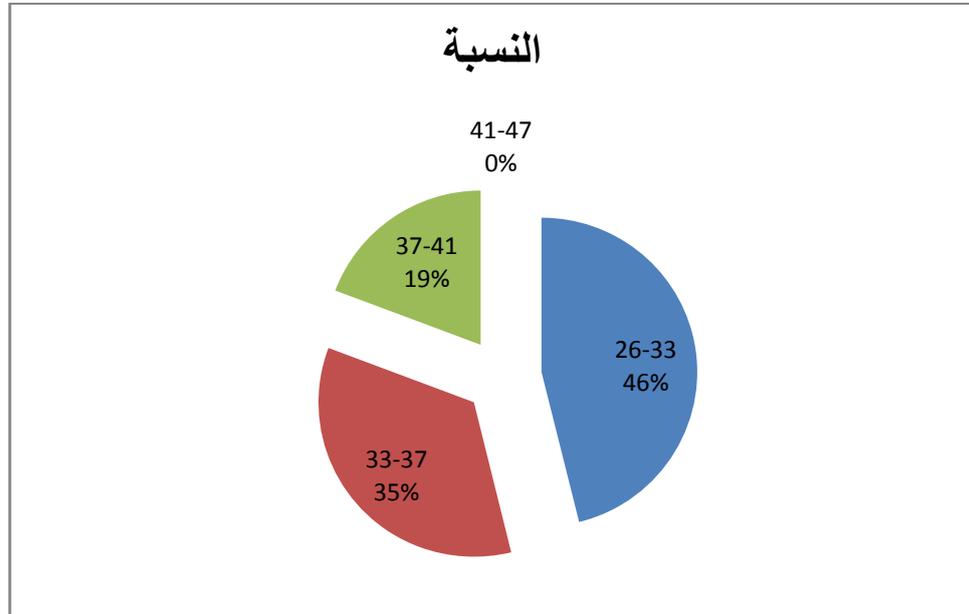
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

الجدول رقم (07) يمثل سن العينة المدروسة على النحو التالي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
33-26	12	40%
37-33	9	30%
41-37	5	16,7%
47-41	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل رقم (20): يبين سن العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (07).

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 40% تتراوح أعمارهم بين [26_33] ، و يأتي في المرتبة الثانية عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين [37_33] و هذا ما تمثله نسبة 30% ، و يأتي في المرتبة الثالثة عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين [37_ 41] سنة و هذا ما تمثله نسبة 16,7% ، أما ما نسبته 13,3% فتمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم [45_41] سنة ، و يمكن القول أن مجتمع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

المؤسسة يجمع في طياته تنوع لأعمار العمال فهناك الشباب و الرجال و الكهول ، إلا أن النسبة الكبيرة تمثل الشباب و يمتاز هذا الصنف بالابتكار و التطوير و الإبداع.

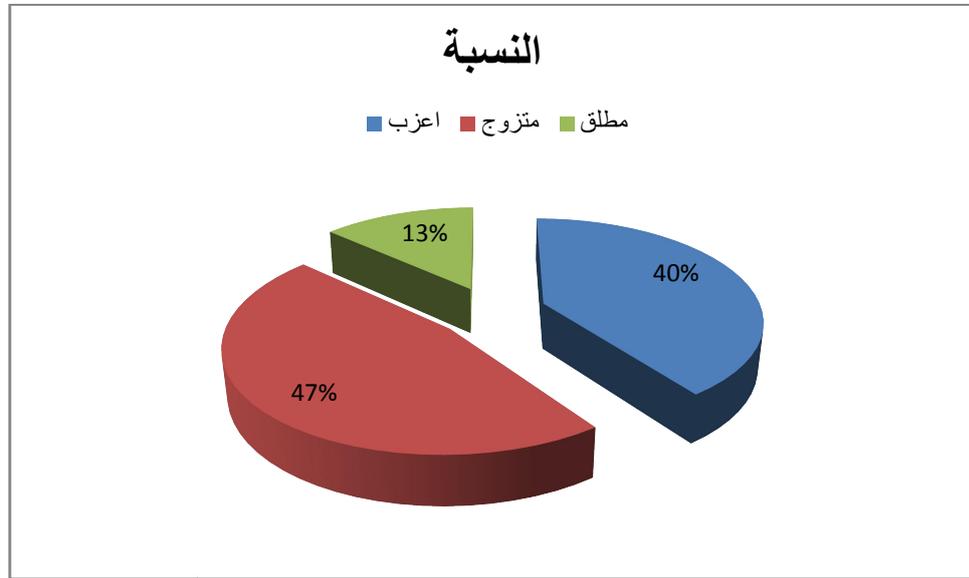
* الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(08): يبين الحالة الاجتماعية للعمال.

النسبة	التكرارات	
40%	12	اعزب
46,7%	14	متزوج
13,3%	4	مطلق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(21): يمثل الحالة الاجتماعية للعمال .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جل عمال المؤسسة متزوجون و هذا بنسبة 46,7%، و في الترتيب الثاني يأتي عدد العمال العزاب بنسبة 40%، أما في الأخير يأتي العمال المطلون و التي تمثله نسبة 13,3%.

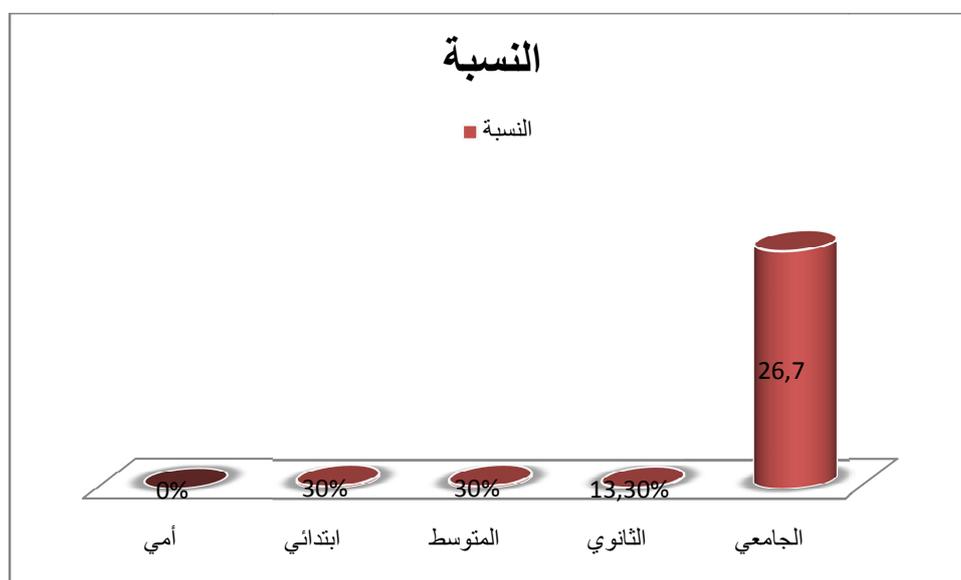
* المستوى التعليمي:

الجدول رقم(09) يوضح المستوى التعليمي للعيينة المدروسة.

النسبة	التكرارات	
0%	0	أمي
30%	9	ابتدائي
30%	9	المتوسط
13,3%	4	الثانوي
26,7	8	الجامعي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(22): يمثل المستوى التعليمي للعمال .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

يبين لنا الجدول من خلال البيانات الإحصائية ان نسبة 30% تمثل أفراد ذو المستوى الابتدائي و المتوسط، ثم يليهم عدد الأفراد ذوي المستوى العاليي (الجامعي) بنسبة 26,7%، أما عمال المستوى الثانوي فتمثلهم نسبة 13,3% ، بمقارنة النسب مع بعضها

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

البعض فإننا نلاحظ بان المستوى العلمي لعمال و العاملات مقبول عموما ، حيث نجد تقارب في النسب بين العمال ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الموجودة في الأقسام و المصالح داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة .

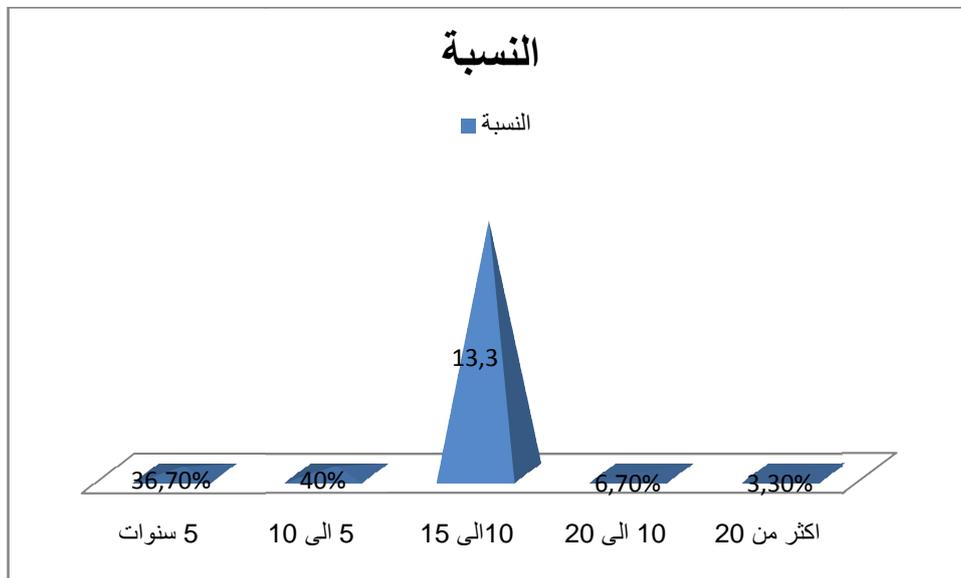
* الأقدمية:

الجدول رقم(10): يبين أقدمية العمال بالمؤسسة.

النسبة	التكرارات	
36,7%	11	5سنوات
40%	12	5 إلى 10
13,3	4	10 إلى 15
6,7%	2	10 إلى 20
3,3%	1	أكثر من 20
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(23):يمثل أقدمية العمال بالمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه تبين أن عدد العمال ذوي الخبرة بين [10-5] يمثلون أعلى نسبة و هي 40% و في الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذوي الخبرة ب 5 سنوات و التي تمثل نسبة 36,7% و يليهم في المرتب الثالث نسبة 13,3% و التي

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين [10-15]، في حين أدرجت نسبة 6,7% في المرتبة الرابعة و هي تمثل الأفراد التي تتراوح أقدميتهم بين [15-20] ، و في الأخير يأتي عدد الأفراد ذوي أقدمية أكثر من 20 سنة و التي تمثل نسبة 3,3.

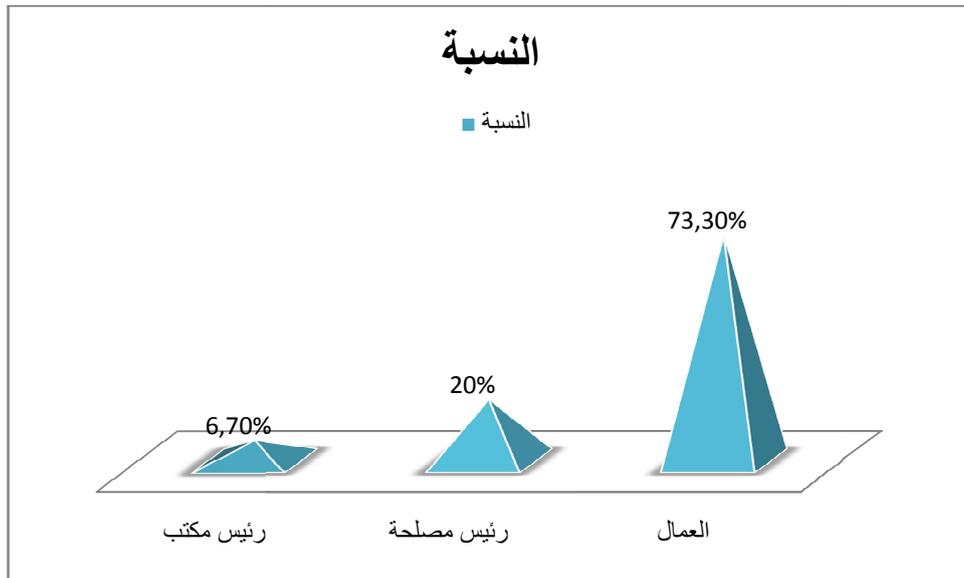
* طبيعة العمل:

الجدول رقم(11):يوضح طبيعة عمل العينة المدروسة.

النسبة	التكرارات	
6,7%	2	رئيس مكتب
20%	6	رئيس مصلحة
73,3%	22	العمال
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل(24): يمثل طبيعة عمل العينة المدروسة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 6,7% هم رؤساء مكتب في المؤسسة ، أما الذين تمثل نسبتهم 20% فهم رؤساء مصلحة ، أما الذين تمثل نسبتهم 73,3% فهم موظفون عاديون و هذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على الموظفين العاديين و هذا يعتمد

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

على طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة و كذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة ألا و هو الخياطة و الذي يعتمد بصفة مستمرة على توفير الطلبات للزبائن .

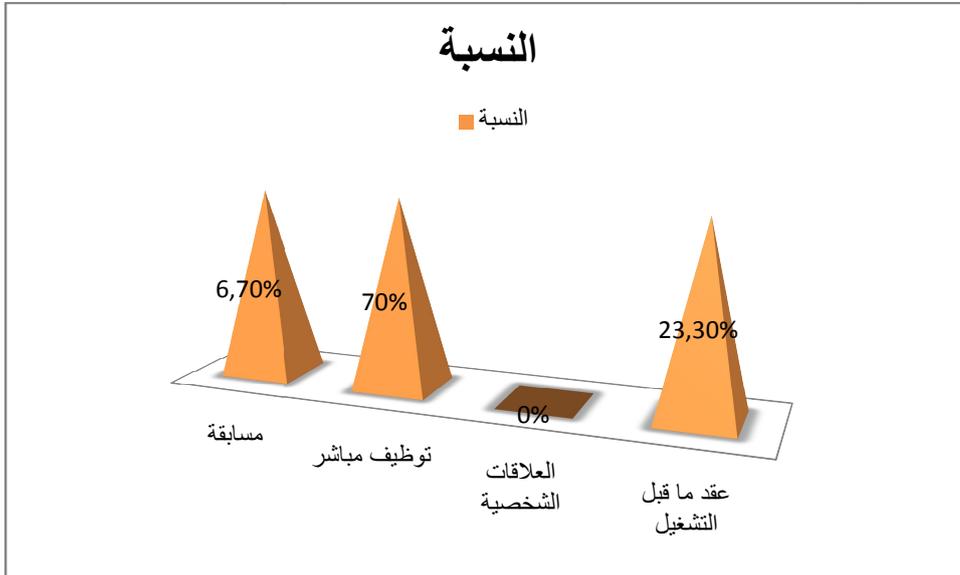
المحور الثاني: المهارات

* الجدول رقم(12): يوضح طريقة التحاق العمال بالمؤسسة

النسبة	التكرارات	
6,7%	2	مسابقة
70%	21	توظيف مباشر
0%	0	العلاقات الشخصية
23,3%	7	عقد ما قبل التشغيل
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل(25): يمثل طريقة التحاق العمال بالمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول ، أكدت نسبة 70% أن توظيفها كان بالطريقة المباشرة ، و هذا يرجع إلى الوقت الذي فتحت فيه المؤسسة و التي كانت بحاجة إلى عمال و مع التطور فقد تبنت المؤسسة أسلوب التشغيل بالعقود المبرمة مع العمال ، و هذه الطريقة سهلت للمؤسسة عملية التوظيف الدائم من خلال الاستقطاب الداخلي للعمال

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

و هذا ما تؤكد نسبة 23,3 و التي أقرت بأن توظيفها عن طريق عقود و هذا ما يؤكد نسبة 23,3% و التي أقرت بان توظيفها عن طريق عقود ما قبل التشغيل ، في حين ذهبت نسبة 6,7% إلى القول بان أصل التوظيف بالنسبة إليها جاء عن طريق إجراء المسابقات، أما في ما يخص التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية فكانت منعدمة تماما بنسبة 0% ،

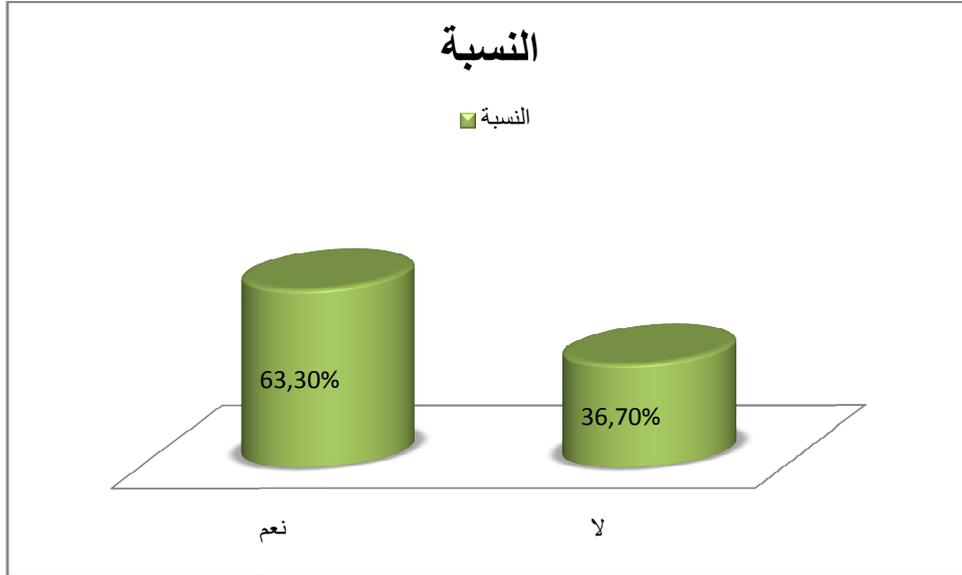
و يمكن القول أن المؤسسة في عملية التوظيف قد مرت بمراحل حسب احتياجاتها ، فالتوظيف المباشر هو أول طريقة اتبعتها المؤسسة و هذا للحاجة الماسة للموارد البشرية، و لكن مع التطور في العملية الإنتاجية و اتساع رقعة السوق فقد لجأت المؤسسة إلى طريق التوظيف المباشر من خلال استقطاب العمال (استقطاب داخلي) ، و هذا لما تمتاز به هذه الطريقة من محاسن ، فالعمال سبق لهم و شغلوا مناصب بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل فهم يعرفون على الأقل أبجديات العمل و هذا بدوره يسهل للفرد الاندماج في عمله، و للمؤسسة أيضا من استفادتها من ناتج الفرد دون اللجوء إلى عملية تدريبية ، أما طريقة المسابقة و التي كانت تطور المسابقات فالهدف منها هو استقطاب عمال جدد لهم كفاءة في العمل و يحملون أفكار جديدة تفيد المؤسسة و العمال الآخرين .

* الجدول رقم(13): يوضح حجم العمال العاملين على الآلة.

النسبة	التكرارات	
63,3%	19	نعم
36,7%	11	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل(26): يوضح حجم العمال العاملين على الآلة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

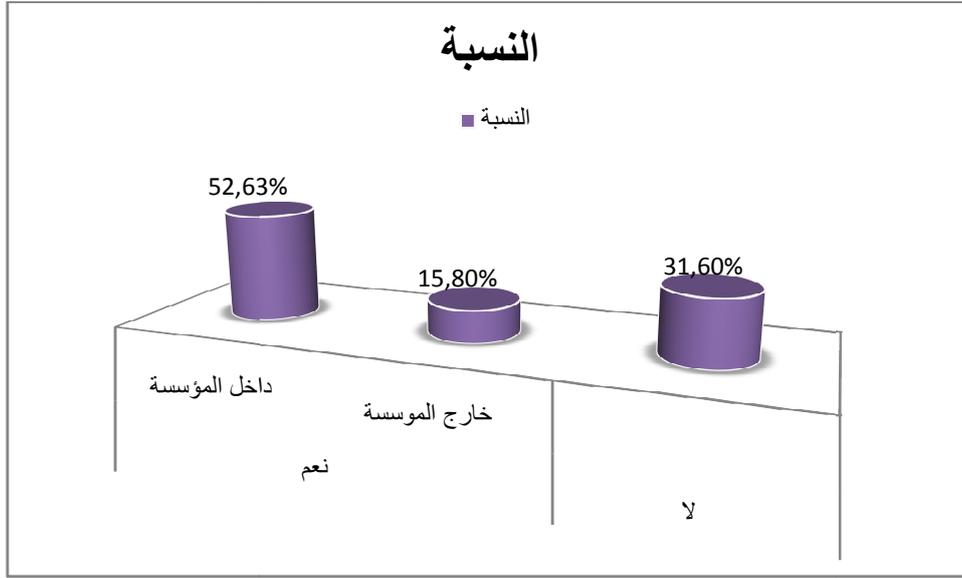
من خلال البيانات الإحصائية السابقة تؤكد نسبة 63,3% أن طبيعة العمل تعتمد كلية على الآلات ، أما نسبة 36,7% فأكدت ان عملها لا يتطلب العمل على الآلة ، ويمكن تفسير هذا بان الأغلبية و التي أقرت بعملها على الآلة يرجع السبب الأساسي في ذلك إلى الطبيعة الإنتاجية للمؤسسة (مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى) ، أما الذين اقرروا بعكس ذلك فان أغليبتهم ينتسبون إلى ورشة التصنيع و التي من إجراءات وظيفتها الخياطة باليد أي أغليبتهم عاملات يدويات ،بالإضافة إلى التغليف و النقل و هي إجراءات لا تتطلب العمل على الآلة ، و أيضا العمال المتنقلين بين الورشات في نقل المواد الأولية و الوحدات المنتجة من ورشة إلى أخرى .

* الجدول رقم(14): يوضح إمكانية و مكان قيام العاملين بالتدريب على الآلات

النسبة	التكرارات		
52,63%	10	داخل المؤسسة	نعم
15,8%	3	خارج المؤسسة	
31,6%	6		لا
100%	19		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل (27): يوضح إمكانية ومكان قيام العاملين بالتدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول

أكد عدد العمال الذين تلقوا تدريبهم على الآلات التي يعملون عليها بان تدريبهم كان داخل المؤسسة و هذا ما يؤكد نسبة 52,6% ، في حين أجرت نسبة 15,8% تدريبهم خارج المؤسسة و هذا ما يؤكد الجدول رقم " " ، أما النسبة المتبقية عن العمال الذين تتطلب وظيفتهم العمل على الآلة فقد اقرروا بأنهم لم يقوموا بالتدريب و الذي تمثلهم نسبة 31,6% .

* الجدول رقم (15): يوضح إمكانية تقديم النصائح من طرف المشرف لعماله.

النسبة	التكرارات	
60%	18	دائما
36,7%	11	احيانا
3,3%	1	اطلاقا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

خاتمة

خاتمة عامة :

ان موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث والذي يعتبر كفرع منه و الجديد بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية على الخصوص ،وما دامت هذه الأخيرة منسق يعمل في إطار النسق العام ، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة تفكير و طرق تعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن ،أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات و أنماط تفكير و رغبات و حاجات الأفراد لإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى .

ولمواكبة العصر والتحولات الحاصلة ،تقوم هذه المؤسسات بتطبيق أحدث الإستراتيجيات الإدارية والتي من بينها تنمية كفاءات و مهارات العاملين ،التي أضحت أثر كبير في أداءها جراء اعتبارها المحرم الأساسي لأي تقدم أو نمو المؤسسات .

فتحقيق النجاح ليس رهانا فحسب على تحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد البشرية للموارد المالية ،و إنما رهانا على قدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية تلك الكفاءات التي يجب أن تكون مسلحة بالمعارف و المهارات رفيعة المستوى ،فالحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات تنمية مهاراتها ،وقدراتها الإبداعية و اعتبارها أصلا من الأصول غير المرئية .

ولتنمية هذه الكفاءات و تطويرها ،تستخدم المؤسسة عدة أساليب من بينها نظام التدريب و الذي يعتبر عاملا أساسيا واستثمار على مدى بعيد ولا يمتحن الاستغناء عنه و هو موضوع دراستنا

فمن خلال دراستنا التي تناولناها ،تبين أن مؤسسة "تافنة" ولا زالت تتلقى صعوبات في تهيئة و استعداد العمال للتغيير والتي تقف عقبة صعبة أمام إحداث التغيير .

و بهذا فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات و التكنولوجيا مع تعيين مسيرين و إطارات أكفاء تساعدها في تنمية و تطوير العامل البشري و هو الأهم و كضرورة مؤكدة في مقدرته على إنعاش الاقتصاد الوطني .و عليه يمكننا الخروج بعض النتائج التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع .

• النتائج:

- 1 - الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين فيها .
- 2 – من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره مورد هام و حيوي والعمل على تطوير قدراته و مهاراته باستخدام عدة أساليب منها التدريب (صحة الفرضية الأولى).
- 3 – تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف و نظريات و مبادئ تؤيد من طاقته على العمل و الإنتاج .
- 4 - الكفاءات و المهارات الفردية ،محدد أساسي لتحقيق تنمية الموارد البشرية .
- 5 – الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية ، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات و المهارات الفردية (صحة الفرضية 2) .
- 6 – تقوم عملية التدريب على عدة مبادئ من بينها الشرعية ،الهدف ،الشمول ،مراعاة التوقيت المناسب
- 7 – تستخدم المؤسسة التدريب الذي يناسبها و يلاءم الميزانية المخصصة نوع له .
- 8 – هناك أسس يقترحها المدربون لاختيار المتدربين الملائمين للبرامج التدريبية .
- 9 – هناك أساليب تدريبية عديدة و لكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات و المناقشات و المؤتمرات و التعليم المبرمج في زيادة المعرفة و المهارات و تنمية المعلومات .
- 10 – يقترن موضوع تنمية الموارد البشرية بحصول العاملين على حصص تدريبية و حلقات و ندوات و التي تسمح بزيادة و تطوير المهارات و المعلومات .
- 11 يجب وضع برنامج مخطط سنوي للتدريب على أساس سليم و علمي .
- 12 – تخطيط عملية تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم يسمح لهم بامتلاك القدرة على الإبداع و أداء و معالجة القصور ،و مواكبة متطلبات العمل و التقنيات المستخدمة و تطويرها .
- 13 – إسناد العامل العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته و قدراته و رغباته و ميوله ، يجعله بتنفيذ التعليمات التقنية بصورة صحيحة .
- 14 – توفير الإشراف الإيجابي و التوجيه الناصح للفرد في أداء عمله يدفع العامل إلى استيعاب و تطبيق مهامه بطريقة صحيحة .
- 15 – تتوقف فعالية نظام التدريب على نتائج المخرجات الإنسانية و المعنوية المتمثلة في البعد الثقافي و الاجتماعي للعمال خاصة المؤسسة العامة .

الملاحق

الصور حول المؤسسة تافنة لصناعة الملابس



صور بعض الالات في المؤسسة لصناعة الملابس المهنية بتافنة
مغنية





بعض الملابس المهنية المنتجة من المؤسسة مع نوعية القماش



بعض الوثائق المقدمة من المؤسسة

البطاقة التقنية للمؤسسة

اسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة نافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغربية - وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الزوية-الجزائر العاصمة.
النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مدير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغربية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 الفاكس: 043 31 31 67

البريد الإلكتروني: Tafna_confection1@yahoo.fr

البلدية: مغربية الدائرة: مغربية الولاية: تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة :

عدد العمال الإجمالي 126 عامل حسب التقسيم التالي:

03	المديريّة
06	لمصاححة التقنية
06	المصاححة التجارية
02	مصاححة تسيير الموارد البشرية
12	مصاححة اللوجستيك و الرقابة
02	مصاححة المحاسبة و المالية
95	مصاححة الإنتاج

وسائل ومعدات الإنتاج 234 آلة مختلفة للخياطة

وسائل النقل سيارتان (02) وشاحنة صغيرة

المواد المستعملة قماش، خيط، قطن، صوف، جلد.....

أهم المنتجات أدوات العمل، بدلات الوقاية و الأمن، أفرشة و بياضه..

أهم الزبائن الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافتال..

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE

Feuille de Journée

SECTION :

NOM & PRENOM :

DATE : 16/05/2016

Les Calculs

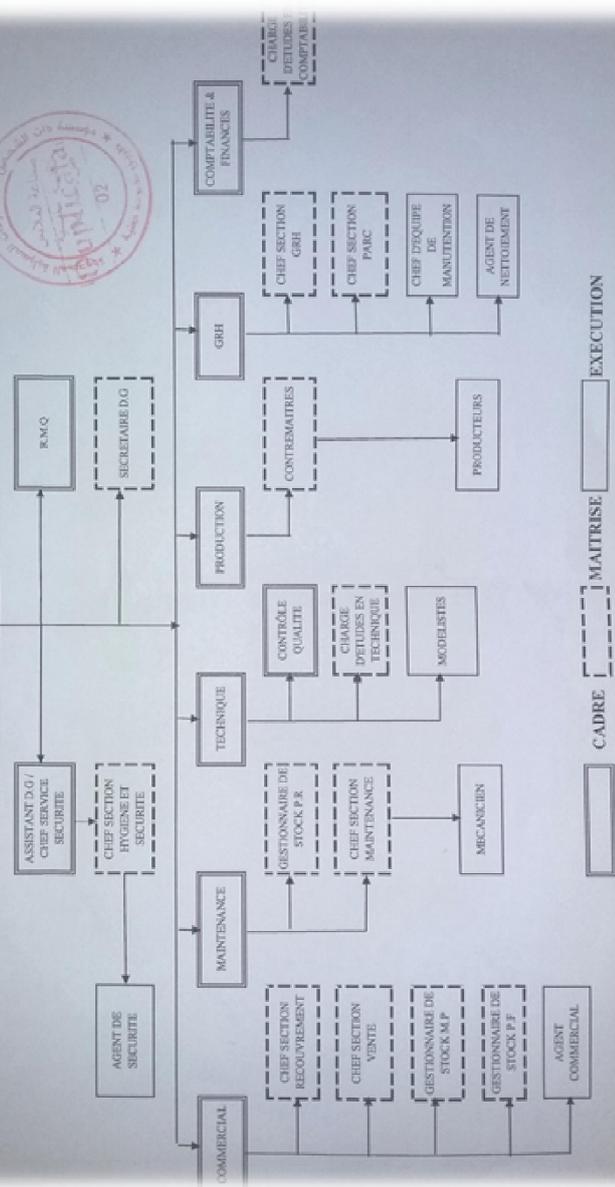
Réclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas



Bon de Sortie		Panne Machine		Panne Energie		Autre	
Sortie à :		Appel à :		Début à :		Attente :	
Entrée à :		Début à :		Fin à :		Début à :	
		Fin à :		Observation :		Fin à :	



D.G / GERANT



CADRE [] **MAITRISE** [] **EXECUTION** []

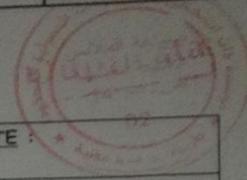
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ
 Six Route de Néfrouma, Maghния Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000,00 DA
 Tél : 043 39 78 76/ 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
 RIB : 001.00514.0300.300.059935 DNA Maghния
 NIF : 099811076204599RC - 96/B/043262

 TAPNA CONFECTION MASHNTA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION	Date : 01/12/2015
	IM 06 03		

A / BESOIN :

SERVICE DEMANDEUR :
QUALITE :
NOM ET PRENOM :

DATE :
SIGNATURE :



Duplicata

B / L'AGENT CONCERNE :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

STRUCTURE :

EXPERIENCE A L'ENTREPRISE :

DIPLOME :

GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL : CADRE : MAITRISE : EXECUTION :

C / PROFIL DE FORMATION :

SPECIALITE DE LA FORMATION DEMANDEE :

D / MOTIF :

E / AVIS DU D.G / GERANT :

 TAFNA CONFECTION MAGH-NIA	Édition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	PLAN DE FORMATION - 2016 -	Date : 01/12/2015
	IM 06 04		



PROGRAMME	N°	SPECIALITE	TYPE DUREE ET LIEU	POPULATION CONCERNEES	NIVEAU DE QUALIFICATION	NOMBRE EFFECTIFS PREVUS	ORGANISME FORMATEUR PROPOSE	BUDGET ALLOUE
PROGRAMME LONGUE DUREE	1	INGENIEUR TECHNICO-COMMERCIAL	5Trs/Mois durant 10 Mois	Cadre	Superieur	1	I.E.D.E-Tlemcen	200 000,00
	2	MODELISME DANS L'INDUSTRIE TEXTILE	3Trs/Semaine durant 08 Mois	Responsable Production et des Ouvrières	Secondaire et plus	3	EGIC IBN SINA-Oran	1 430 728,07
PROGRAMME MOYENNE DUREE & SEMINAIRE	3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	4Trs/Mois durant 03 Mois	Responsable GRH	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	72 000,00
	4	LA GESTION DES ACHATS & DES APPROVISIONNEMENTS	4Trs/Mois durant 03 Mois	Agent Commercial	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	74 000,00
	5	COMPTABILITE ANALYTIQUE	3 Mois	Agent Commercial	Superieur	2	I.S.E.C-Tlemcen	-
	6	PASSATION DES MARCHES ET CODE DES MARCHES PUBLICS	3 Mois	Cadres différent fonction	Secondaire et plus	12	I.S.E.C-Tlemcen	-
FORMATION INTERNE	7	FORMATION EN COUTURE	3 Mois	Ouvrières	Secondaire	8	E.U.R.L-Tafna Confection	-
TOTAL						28		1 776 728,07

DATE :

04/01/2016

VISA DU CHEF SERVICE GRH

VISA DU D.G / GERANT

الصور حول المؤسسة تافنة لصناعة الملابس



صور بعض الالات في المؤسسة لصناعة الملابس المهنية بتافنة
مغنية





بعض الملابس المهنية المنتجة من المؤسسة مع نوعية القماش



بعض الوثائق المقدمة من المؤسسة

البطاقة التقنية للمؤسسة

اسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة نافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغربية - وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الزوية-الجزائر العاصمة.
النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مدير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغربية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 الفاكس: 043 31 31 67

البريد الإلكتروني: Tafna_confection1@yahoo.fr

البلدية: مغربية الدائرة: مغربية الولاية: تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتبع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة :

126 عامل حسب التقسيم التالي:

عدد العمال الإجمالي

03	المديريّة
06	لمصاححة التقنية
06	المصاححة التجارية
02	مصاححة تسيير الموارد البشرية
12	مصاححة اللوجستيك و الرقابة
02	مصاححة المحاسبة و المالية
95	مصاححة الإنتاج

234 آلة مختلفة للخياطة

وسائل ومعدات الإنتاج

سيارتان (02) و شاحنة صغيرة

وسائل النقل

قماش، خيط، قطن، صوف، جلد.....

المواد المستعملة

بدلات العمل، بدلات الوقاية و الأمن، أفرشة و بياضه..

أهم المنهوجات

الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافتال..

أهم الزبائن



Edition : N°01
 Révision : 00
IM05 06

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE
Feuille de Journée

Page 1/1
 Date : 09.10.2013

SECTION :

NOM & PRENOM :

DATE : 16/05/2016

Les Calculs

Réclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas



Bon de Sortie		Panne Machine		Panne Energie		Autre	
Sortie à :		Appel à :		Début à :		Attente :	
Entrée à :		Début à :		Fin à :		Début à :	
		Fin à :		Observation :		Fin à :	

% PERFORMANCE JOURNALIERE

A 10

Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Moy Sem	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Moy Sem

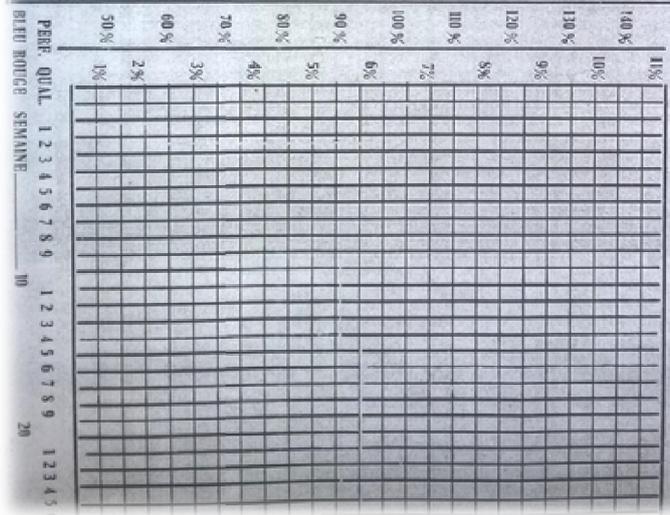
Fiche Performance et Qualité Individuelle

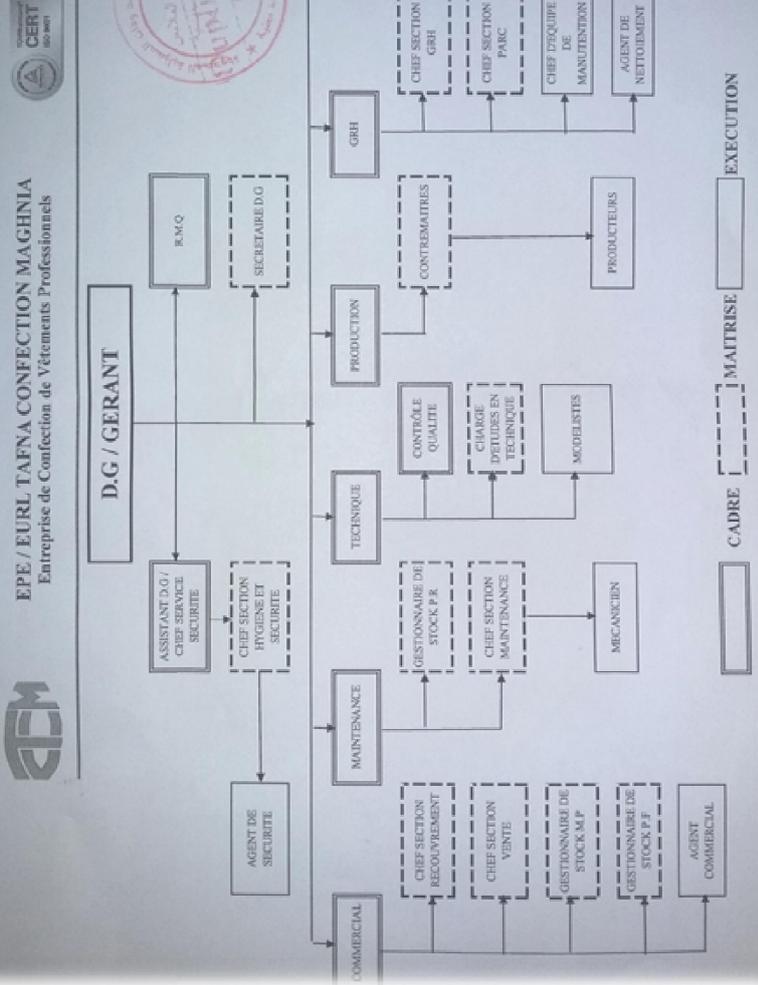
Nom _____

Date de mise à la pièce _____

Opération _____ N° _____

% Performance Qualité Hebdomadaire





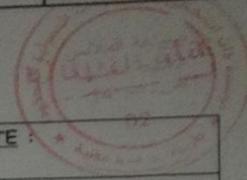
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ
 Six Route de Néfroua, Maghния Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000,00 DA
 Tel : 043 39 78 76 / 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
 RIB : 001.00514.0300.300.059/35 DNA Maghния
 NIF : 09981026204599/RC - 96/B/043262

 TAPNA CONFECTION MASHNTA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION	Date : 01/12/2015
	IM 06 03		

A / BESOIN :

SERVICE DEMANDEUR :
QUALITE :
NOM ET PRENOM :

DATE :
SIGNATURE :



Duplicata

B / L'AGENT CONCERNE :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

STRUCTURE :

EXPERIENCE A L'ENTREPRISE :

DIPLOME :

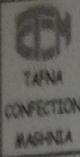
GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL : CADRE : MAITRISE : EXECUTION :

C / PROFIL DE FORMATION :

SPECIALITE DE LA FORMATION DEMANDEE :

D / MOTIF :

E / AVIS DU D.G / GERANT :

 TAFNA CONFECTION MAGH-NIA	Édition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	PLAN DE FORMATION - 2016 -	Date : 01/12/2015
	IM 06 04		



PROGRAMME	N°	SPECIALITE	TYPE DUREE ET LIEU	POPULATION CONCERNEES	NIVEAU DE QUALIFICATION	NOMBRE EFFECTIFS PREVUS	ORGANISME FORMATEUR PROPOSE	BUDGET ALLOUE
PROGRAMME LONGUE DUREE	1	INGENIEUR TECHNICO-COMMERCIAL	5Trs/Mois durant 10 Mois	Cadre	Superieur	1	I.E.D.E-Tlemcen	200 000,00
	2	MODELISME DANS L'INDUSTRIE TEXTILE	3Trs/Semaine durant 08 Mois	Responsable Production et des Ouvrières	Secondaire et plus	3	EGIC IBN SINA-Oran	1 430 728,07
PROGRAMME MOYENNE DUREE & SEMINAIRE	3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	4Trs/Mois durant 03 Mois	Responsable GRH	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	72 000,00
	4	LA GESTION DES ACHATS & DES APPROVISIONNEMENTS	4Trs/Mois durant 03 Mois	Agent Commercial	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	74 000,00
	5	COMPTABILITE ANALYTIQUE	3 Mois	Agent Commercial	Superieur	2	I.S.E.C-Tlemcen	-
	6	PASSATION DES MARCHES ET CODE DES MARCHES PUBLICS	3 Mois	Cadres différent fonction	Secondaire et plus	12	I.S.E.C-Tlemcen	-
FORMATION INTERNE	7	FORMATION EN COUTURE	3 Mois	Ouvrières	Secondaire	8	E.U.R.L-Tafna Confection	-
TOTAL						28		1 776 728,07

DATE :

04/01/2016

VISA DU CHEF SERVICE GRH

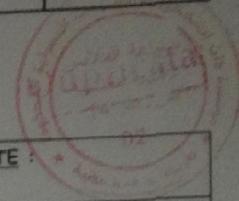
VISA DU D.G / GERANT

 TAFNA CONFECTION MAGHINIA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION	Date : 01/12/2015
	IM 06 03		

A / BESOIN :

SERVICE DEMANDEUR :
QUALITE :
NOM ET PRENOM :

DATE :
SIGNATURE :



Duplicata

B / L'AGENT CONCERNE :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

STRUCTURE :

EXPERIENCE A L'ENTREPRISE :

DIPLOME :

GRUPE SOCIO-PROFESSIONNEL :

CADRE :

MAITRISE :

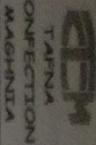
EXECUTION :

C / PROFIL DE FORMATION :

SPECIALITE DE LA FORMATION DEMANDEE :

D / MOTIF :

E / AVIS DU D.G / GERANT :

 TAPINA CONFECTIO MAGHANIA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01 IM 06 06	EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR ET CONSTAT DE LA FORMATION	Date : 01/12/2015

A / L'EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

1- La qualité des interventions de l'animateur :

* Très bien : * Bien :

* Convenable : * Médiaque :

2- La durée de la formation vous a semblé :

* Très bien adapté : * Suffisante :

* Trop courte : * Trop longue :

3- Quel sont les apports spécifiques de cette formation :

* Information : * Connaissance :

* Echange d'expériences : * Maîtrise d'outils :

4- Par rapport à vos attentes, la formation a été :

* Très profitable : * Peu profitable :

* Echange d'expériences : * Sans intérêt :

SUGGESTIONS ET REMARQUES DE L'INTERESE (E) :

EMMARGEMENT DE L'INTERESE (E) :

B / CONCLUSION DE LA FORMATION :

L'AGENT FORME :

FONCTION :

SPECIALITE DE LA FORMATION :

ATTESTATION DELIVREE :

OUI

NON

ETABLI PAR :

DATE :

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

• باللغة العربية:

- 1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 2- جاري يسلمر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالي، دار المريخ، الرياض، 2009 .
- 3- كامل بربور إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، لبنان، الطبعة الأولى، 2000 .
- 4- خالد عبد الحميد الهبيي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009 .
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرة للنشر، الأردن، 2009 .
- 6- هاشم فوزي دباس فوزي، حجيم الطائي إدارة التعليم الجامعي ، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة 2 ، الأردن، 2009 .
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998-1999 .
- 8- إبراهيم حمد لعبود و آخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993 .
- 9- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975،
- 10- علي السلمي، عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- 11- عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار وهران، للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008 .
- 12- الإمام النووي، صحيح المسلم، باب تراحم المؤمنين و تعاطفهم و تعاضدهم، رقم الحديث 2586 .
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2006 .

- 14- مدحت أحمد أبو ناصر ،إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق دار
الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة – مصر 2008 .
- 15- رافت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية دار
الفكر العربي النصر ، القاهرة – 2001 .
- 16- حبيب الصحاف ،معجم مصطلحات الموارد البشرية ،الدار الجامعية
للنشر،الإسكندرية – مصر،2012 .
- 17- كمال طاطاي ،دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات ،دراسة حالة
- 18- يوسف حجين الطائي و يـخرون ،إدارة الموارد البشرية (مدخل
إستراتيجي متكامل)، دار الورق ،عمان – الأردن، 2000 .
- 19- نظمي شحاتة و آخرون ،إدارة الموارد البشرية ،دار صفا للنشر
،عمان – الأردن، 2000 .
- 20- راشد محمد عبد الجليل ،إدارة الموارد البشرية ،دار النشر جامعة
الزقازيق ،مصر ،2008 .
- 21- نجم العزاوي ،التدريب الإداري ،دار البازوري العملية للنشر و
التوزيع ،عمان الأردن ،2006 .
- 22- محمود محمد السيد ،تحديد الإحتياجات التدريبية ،بحوث و أوراق
العمل المقدمة في مؤتملا الإستشارات و التدريب في المؤسسة العربية
،القاهرة مصر ،2007 .
- 23- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية .
- 24- برودي نعيمة ،التدريب كأداة لتأهيل و تـمـيـن الكفاءات البشرية من
أجل مواجهة تحديات العولمة و المنافسة العالمية ،الملتقى الدولي حول تـمـيـن
الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات
،جامعة باجي مختار عنابة ،نوفمبر 2006 .
- 25- السيد عليوة ،تحديد الإحتياجات التدريبية ،إبـتـرـاك للطباعة و النشر و
التوزيع ،القاهرة –مصر 2006 .
- 26- سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي دار وائل
للنشر ،عمان –الأردن، 2003 .
- 27- بن حامد عبد الغاني ،رسالة الماجستير ، أثر تنمية الكفاءات الفردية
في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية ،دراسة حالة مستشفى سليمان
عميرات يتوقرت ،2005 .

- 28- شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 1996 .
- 29- عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، 2005 .
- 30- لوي هالرت ، ترجمة خالد العامري ، وسائل التدريب الفعالة دار الفاروق للنشر و التوزيع ،- مصر ، الطبعة 2 ، 2008 .
- 31- سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير و تحسين الاداء : الأمر المنهجية و التطبيقات العلمية ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس مصر 2009 .
- 32- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر ، 2004 .
- 33- محمد علي ربايعه ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2003 .
- 34- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة دار الفاروق ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 35- إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات مدخل إداري ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2000 .
- 36- أحمد حسين ، علي حسين ، تحليل وتصميم النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 37- علي محمد عبد الوهاب .
- 38- أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية و معاصرة دار النشر إيتراك ، الطبعة 2 ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 39- محمد سعيد أنور سلطان .
- 40- الصديق منصور بوسنية ، ليسمن الفارسي ، الموارد البضرية . أهميتها ، تنظيمها ، مسؤوليتها ، مهامها ، منشورات أكاديمية ، الدراسات العليا ، طرابلس ليبيا 2003 .
- 41- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية : دراسات و بحوث ميدانية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 42- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، مقيم لأغراض الترقية و النشر ، و القاهرة ، مصر الطبعة 2 ، 1998 .

- 43- عبد الرحمان توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر، 2002 .
- 44- شوقي طريق، الأسلوب القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1998 .
- 45- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، إدارة النهضة العربية، مصر، 1980 .
- 46- عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1983 .
- 47- محمد الصيرفي .
- 48- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 49- محمد فريد الطحن، العلاقة العامة (المبادئ و التطبيق) الدار الجامعية، القاهرة، - مصر - 1998 .
- 50- كنعان نواف القيادة الإدارية
- 51- العقيد إبراهيم حمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض السعودية، 2002 .
- 52- هاني عرب، الاتصالات الإدارية "مهارات للاتصال"

● باللغة الأجنبية:

1/Edwin b,Flippo ,principels of personnel management 4th york , usa Morawhill compagnon ,1976.

2/Si kou , Gestion d w personnel ,les éditions IORGANISATION ou bec, 4 éme édition ,1993.

3/Cyrille Bonrea ,Andrea Metra , H de drh, paris , 1997.

4/Jaque Soyer , Fonction Formation ,édition organisation ,2éme édition , 2001.

5/ Ibid.

6/Jorsoni , Gestion statistique, édition univert paris,1990.

7/Lio Bow TZJ ,and Beckon,T know ledge organisation : what every manager should, ed crc press llc Florida , 1998.

8/source : Marck M.l organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en voleur in revue Francaise de gestion septembre. Octobre 1995.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية نظام التدريب بالمؤسسة ، باعتبار هذه الأخيرة أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من أفراد المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" -مغنية- ، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات.

و من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التدريب تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تدريبية، و تعتبر هذه الأخيرة كذلك احد المعايير الأساسية لزيادة إنتاجية المؤسسة. الكلمات المفتاحية: عملية التدريب ، تنمية الموارد البشرية، زيادة المهارات ، رفع الأداء.

Summary :

This study aims to find out the effectiveness of the training system of the institution, as this last one the most important mechanisms followed by the institution for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a sample of individuals Industrial Corporation professional garment "Tavenh" -magnah-, as adopted in the HTH study the descriptive analytical method and the case study method to answer the problem and confirm hypotheses

Through our analysis of the results we determined that the process of training is an effective method used by the institution to raise the performance level of their users and increase the abilities of their concrete results after every training process, and the latter also is one of the basic criteria to increase the productivity of the institution

Key words: training process, human resource development, increased skills, increased performance

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'efficacité du système de formation de l'institution, comme ce dernier les mécanismes les plus importants suivis par l'institution à cette fin, et sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon d'individus Industrial Corporation vêtement professionnel "Tavenh" -magnah-, tel qu'adopté dans l'étude HTH la méthode d'analyse descriptive et la méthode d'étude de cas pour répondre à ce problème et confirment les hypothèses

Grâce à notre analyse des résultats, nous avons déterminé que le processus de formation est une méthode efficace utilisée par l'institution d'élever le niveau de leurs utilisateurs de performance et d'augmenter les capacités de leurs résultats concrets après chaque processus de formation, et ce dernier est également l'un des critères de base pour accroître la productivité de l'institution

Mots clés: processus de formation, le développement des ressources humaines, l'amélioration des ..compétences, des performances accrues