

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

- ملحقة المعنية -



قسم : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص : موارد بشرية

تقرير التبرص ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

بعنوان

لور التدريب في تنمية الموارد البشرية

تحت إشرافه الأساتذة:

أ.بوهنة كلثوم

من إعداد الطالبة:

بن رمضان نجيمة

السنة الجامعية : 2014/2013

إهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حنان، إلى من كلت أنامله وتحمل عبء الحياة حتى لا نحس بالحرمان، إلى من كان لي درع أمان أحتمي به من نائبات الزمن، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار: والدي حماد الله.

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشاؤها قبل يديها وأرضعتني من ينابيع الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من حملنا لها من المودة ما يفوق قلوبنا فأبت النفس إلا أن تهديها ثمرة الجهد، إلى من في حقها نظمت الأشعار والقصائد، إلى من الجنة تحت قدميها : أُمي الغالية أطال الله عمرها وجزاها كل خير.

إلى شمعة تنير ظلمة حياتي، إلى من آثرني على نفسها، صاحبة القلب الطيب والنوايا الصافية، إلى التي لولاها ما تم بحثي هذا، شقيقي الكبرى فوزية جزاه الله خيرا على صنيعها.

إلى توأم روحي ورفيقتي في هذه الحياة، إلى من بوجودها أكتسب محبة وقوة لا حدود لهما، إلى ریحانة حياتي، أختي الغالية أنيسة وفقها الله في مسعاها.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة، إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى القلوب الناصعة البيضاء التي أزهرت أيامي بمحبتهم جدائي الغاليان علي وعائشة بارك الله في عمرهما وأدامهما تاجا يعتلي رؤوسنا. إلى خالي العزيز محمد، وإلى عمتي العزيزة فتيحة وعائلتها الكريمة وأخص بالذكر العزيزة فايذة.

إلى من كن نعم الأخوات بحيث يصعب علي فراقهن وفقهن الله وأنار درهن بكل خير: إيمان بادة، سعاد دحاوي، زينب، فضيلة، عمارة وبشرى. إلى أعز صديقة زوليخة.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمی وأجلى عبارات العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا وفكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح، إلى أساتذتنا الكرام. وأخص بالذكر أستاذاتي بوهنة كلثوم، عيسى نبوية، رحوي حسنية وفوقي خديجة.

إلى كل زملائي وزميلاتي حفنة 2014.

إلى كل من افتكرهم القلب ونسبهم القلم.

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله ذي الجلال الذي عجزت عن إدراك كنهه عقول العارفين والكمال الذي قصرت عن إحصاء ثنائه السنة الواصفين والقدرة التي وجلت من رهبتها قلوب الخائفين والعظمة التي عنت لعزتها وجوه الطائعين والعلم الذي لم يدركه أحد من العالمين، وأرسل الرسل مبشرين ومنذرين رحمة للعالمين، وختمهم بنبينا محمد صاحب الكتاب الأبقى والقلب الأتقى عليه أزكى الصلاة والتسليم، وصل اللهم على نبي المرسلين وعلى آله و أصحابه أجمعين، وعلى من والاه إلى يوم الدين.

يسرني بعد حمد الله عز وجل على نعمه وفضله أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى الأستاذة المشرفة على مذكرة تخرجي بوهنة كلثوم. وشكري الخالص إلى الأستاذ الفاضل الدكتور موسليم حسين.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر ومعاني التقدير إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى النور، وأخص بالذكر كل عمال مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية -سيرتاف-، وبالخصوص السيد مدير المؤسسة رمضان بشير، السيد حضري محمد رئيس دائرة الإدارة العامة و السيد عنبر عبد الله الناصر إطار بالإدارة العامة. وأتقدم بخالص شكري إلى من كل من بذل معي جهدا ووفرا لي وقتا ونصح لي قولاً، أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

" فعمل جزاء الإحسان إلا الإحسان "

مقدمة عامة

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

خلاصة

الفصل الثاني: عموميات حول التدريب

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: برامج التدريب

خلاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية-حالة مؤسسة CERTAF-

تمهيد

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج

خلاصة

خاتمة عامة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحي بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، كما أن البشر هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدون تفقد الأصول المادية قيمتها تماما. فالحصول على العنصر البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به إذ يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية، كما أن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية العنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبناءه. التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى.

ومن هذا المنطلق، ارتأينا طرح الإشكالية التالية كنقطة رئيسية يعالجها موضوعنا:

هل يؤدي التدريب دورا حاسما في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سيرتاف؟

ومن أجل الإحاطة والإلمام بهذا الموضوع قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

☞ ماهية تنمية الموارد البشرية؟

☞ ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب؟

☞ هل تساهم برامج التدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية في مؤسسة سيرتاف؟

فرضية الدراسة:

أما الفرضية التي اعتمدت للإجابة على الأسئلة المطروحة، فهي كالتالي: **يركز التدريب على تحسين المعارف والمهارات وتنمية أداء الموارد البشرية في مؤسسة سيرتاف.**

هدف الدراسة:

لا يخلو أي عمل علمي من هذا النوع من أهداف علمية وغايات عملية وتكمن أهداف هذا العمل في:

☞ دراسة موضوع التدريب وتبيان ماهيته ودوره في إطار تنمية الموارد البشرية.

☞ محاولة تقييم تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية وقد اعتمدنا في ذلك على محاولة إجراء دراسة

ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية - سيرتاف -.

أهمية الدراسة:

يلعب التدريب أهمية من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها وتزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات تستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريع التطور في كافة النواحي الهيكلية والآلية.

منهج الدراسة:

يتمثل في استخدام الأسلوب التاريخي عند توضيح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والأسلوب الوصفي التحليلي في إطار مقارنة معيارية من أجل الخروج بنتائج تتوافق والأهداف المسطرة، ولهذا الغرض تمت الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات وأهمها الاستبيان بالإضافة إلى استخدام تقنية المقابلة.

أقسام الدراسة:

وفيما يخص محتوى المذكرة فتنقسم إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول والثاني يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل مبحثين وبالنسبة للفصل التطبيقي فيتكون من مبحثين كذلك، يعتبر الفصل الأول مدخلا لتنمية الموارد البشرية وسيتم فيه دراسة أهم الجوانب النظرية التي تتعلق بالمفاهيم المرتبطة بتنمية الموارد البشرية أما الفصل الثاني فيتم فيه دراسة أهم المفاهيم الأساسية والمنهجيات المرتبطة بميدان التدريب. هذا ويهدف القسم التطبيقي إلى دعم القسم النظري من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية - سيرتاف -.

صعوبات الدراسة:

عند إنجازنا لهذه الدراسة تلقينا العديد من الصعوبات والعراقيل والتي تواجه عادة جل الباحثين، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

☞ ندرة المراجع التي تتناول هذا الموضوع.

☞ انعدام الدراسات السابقة في هذا الموضوع في المكتبة الجامعية للملحقة.

تمهيد:

أكدت نظريات النمو الجديدة أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان، وأخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم "تنمية الموارد البشرية" الذي يعامل الناس على أنهم رأسمال بشري ومدخل إنتاجي يتساوى مع رأس المال المادي والموارد الطبيعية. ومن أجل الإلمام بموضوع تنمية الموارد البشرية نقترح الخطة التالية:

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.

تعددت تعريفات الموارد البشرية وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحدد تقريبا في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

❖ "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين واستقدام وتنمية ودافعية وتقويم وصياغة ومستقبل الموارد البشرية".

❖ "هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من التخطيط لهذه الموارد ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة"¹.

❖ "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"².

❖ يعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية **Human Resources** بالتالي: "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة"³.

❖ "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاههم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁴.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته، تطورها وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعدادا وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة. وتتجلى أهميتها في ما يلي⁵:

¹ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 19.

² شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2000، ص: 27.

³ د. التويجري محمد، إبراهيم البرعي ومحمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1993.

⁴ الأستاذة رحوي، محاضرات غير منشورة في سياسة تطوير الموارد البشرية الموجهة لأقسام الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013.

⁵ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص: 49-50.

☞ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين فذلك يساعدهم على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

☞ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
☞ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، نذكر منها: الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز،... الخ.

☞ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية. وتكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا هذا، إذ تعتبر إدارة أهم عنصر وأعلى أصل والتي تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

المطلب الثالث: المدخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي يقوم عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاثة مداخل رئيسية هي:

1. المدخل الميكانيكي.

2. مدخل العلاقات الإنسانية.

3. مدخل الموارد البشرية.

الفرع الأول: المدخل الميكانيكي أو الكلاسيكي:

يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني باختلاف نماذجها فإنها افترضت الأفراد غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلايين وأنهم انفعاليين وذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية وقد تمثل هذا التحدي في شقين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

❖ كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

❖ كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات¹.

ومن أهم النماذج والنظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد:

✓ نظرية الإدارة العلمية

✓ نظرية المبادئ الإدارية

✓ النظرية البيروقراطية

أولاً: نظرية الإدارة العلمية: نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة

بين 1900 و 1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل

التوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة

وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم².

وكان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية حيث نشر عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية"

ذاكرا فيه الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين.

وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم

في العمل. وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابليتهم وطاقتهم الحقيقية كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه

المشكلة تنظيميا إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح³.

كما استخدم تايلور "دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل

في أداء العمل أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة

أهدافها بفعالية أفضل.

¹فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص: 21.

²حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص: 54-55.

³مؤيد سعيد السالم، التنظيم والمنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 55.

لقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عامل يقوم كل منهم بنقر 12.5 طن من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤديها بحركات زائدة عن اللزوم مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

❖ مبادئ الإدارة العلمية:

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، ولقد تبلورت مبادئها كالتالي:

☞ العمل

☞ التخصص وتقسيم العمل

☞ الرشد في العمل والإدارة

☞ هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي

☞ استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل¹.

ولقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس.

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية: تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وكيفية مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة².

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

1. تقسيم العمل

2. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي

مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3. النظام: الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003، ص: 52.
² علي غربي، بلقاسم سلطانية، اسماعيل فيرة، المجتمع العربي "التحديات الراهنة وآفاق المستقبل"، منشورات جامعة منتوري بقسنطينة، 2000، ص: 36.

4. وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.
 5. وحدة التوجيه: صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة تشكل وحدة تنظيمية يديرها مسئول واحد.
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 7. مبدأ المكافأة والتعويض.
 8. المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء.
 9. تدرج السلطة: تعني تركيز السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
 10. الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أو بشرياً للعمل وتسرب العمالة.
 11. المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين.
 12. الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
 13. المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.
 14. روح الفريق والتعاون¹.
- من الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل البناء التنظيمي مثل تقسيم العمل، الإنجاز، الفاعلية، الضبط والإشراف.
- ثالثاً: النظرية البيروقراطية: تستند هذه النظرية إلى العامل الألماني ماكس ويبر [Max Weber 1864-1920] ولقد اهتم بدراسة الإدارة الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه وقد تميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة أمام السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع [المرووس] أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة [المدراء] أمر مشروع.
- كما ميز ويبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية وهي السلطة التقليدية، السلطة الشخصية، السلطة القانونية العقلية.
- ❖ خصائص النموذج المثالي البيروقراطي:
- حدد ويبر خصائص النظرة البيروقراطية بالعناصر التالية:

¹ محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 42.

- ☞ تقسيم العمل والتخصيص.
- ☞ تنظيم المكاتب لوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
- ☞ اختيار جميع الموظفين على أساس المؤهلات الفنية.
- ☞ الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
- ☞ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
- ☞ على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله، وهذه الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات¹.

❖ تقييم المدرسة الكلاسيكية:

- من أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر:
- ☞ أبرزت أهمية الإدارة في نقد المجتمعات وتطورها.
 - ☞ تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية.
 - ☞ أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادا على الأداء.
 - ☞ أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.
 - ☞ ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية نجد:
 - ☞ الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية.
 - ☞ الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

الفرع الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية:

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر أساسي وفعال وهو الجانب البشري، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين 1926-1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير [النقود] يعتبر ثانوياً بالنسبة للمخزونات الفرد وإذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن¹.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجريب وفريق المراقبة، فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص إلى ما يلي:

☞ التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.

☞ التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

☞ بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

☞ إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.

☞ ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا يأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها².

وعموماً يمكن القول أن مدخل العلاقات الإنسانية قدم إسهامات عديدة وساهم في تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي.

• تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح

¹ بلقاسم سلطانية، مرجع سبق ذكره، ص:

² صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد الأردن، 2002، ص: 33-34.

المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا لكي يزيد من إنتاجيته فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق، هما أساس رفع إنتاجية العامل فطلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بديلا عن أسلوب التسلط الذي كان سائدا.

الفرع الثالث: مداخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء. ويقوم مدخل الموارد البشرية على التالي:

☞ أن الأفراد هو عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

☞ لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

☞ لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

ويمكن أن نميز ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية:

1. المدخل الإداري: يركز على دراسة العمليات الإدارية حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد

البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمهما هذا، إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

2. مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد

البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

3. المدخل الاستراتيجي: يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف

واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات

الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها¹.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية:

أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن: "التنمية البشرية تعني توسيع نطاق الاختيار أما الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة"².

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص: 52-53.
² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة الجزائر، 2011، ص: 256.

عرف الدكتور أحمد منصور¹ تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية".

كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "وسيلة تدريبية تعطيها لطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل للعمل والإنتاج".

كذلك عرفها الدكتور علي السلمي بأنها: "نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والشقيف المستمر المنظم"². ومن خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

المطلب الثاني: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها في تنمية وتطوير الموارد البشرية، نذكر منها الآتي:

1. أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس أنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المجتمع وحجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم، بحيث يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية³:

للم توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.

للم تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.

للم تعزيز برامج مما يتلاءم مع التغييرات البيئية والمستجدات.

للم استخدام التكنولوجيا التعليمية.

2. تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة، وتكمن أهمية التخطيط للقوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها:

¹بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 07، ص: 276.

²بارك نعيمة، نفس المرجع السابق، ص: 277.

³مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ص: 43-50.

للحفاظ على العناية بالإنسان.

للحفاظ على تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.

للحفاظ على رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

3. تطوير آليات الاختيار والتعيين: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط

الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم، ويعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة"¹.

4. تطوير آليات التكوين: يؤدي التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء

وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع تغييرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي"².

5. تطوير آليات الأجور والحوافز: تعتبر الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على

سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذلك يتوجب على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والحوافز للماديين العاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج"³.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 155.

² بشار يزيد الوليد، لسان العرب، الطبعة الثالثة، مجلد 14، دار الصادر بيروت، 1994، ص: 63.

³ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 338.

الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

1. العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام

التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية، ونجد من بينها¹:
↳ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.

↳ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

↳ تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية.

2. العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل من قيم وعادات وتقاليد، وأثرها على السلوكيات العامة

للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

↳ **المسؤولية الاجتماعية:** فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على

الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر ذلك على أداء المنظمات.

↳ **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد

ليبين ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى الاتجاهات الإيجابية.

↳ **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على

السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد على التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات².

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص: 63.
²موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص: 252.

3. **العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث. ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.
4. **العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة الركود فإن ذلك يؤثر سلباً على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيراً وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.
5. **تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المختلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر الحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلقت عليها "دوركيام" اسم التضامن الآلي تمييزاً لها عن أنماط التضامن العضوي¹. تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضايم تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها²:
- للحفاظ على التنمية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

¹¹قباري اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

²راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص: 35.

تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني تكنولوجيا جديدة.

6. العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية: يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة، ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى. وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

خلاصة:

بدأ إعادة اعتبار المورد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظمته وأهداف مجتمعه، فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج هو عامل إيجابي إذا ما أحسن استغلاله، وإذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات، لذا على التنظيمات الاجتماعية أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد

تؤثر في مواردها البشرية، وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري.

تمهيد:

يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاية المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية كنتيجة لإدراك أرباب العمل لحقيقة اعتبار التدريب وإعادة التدريب للعاملين لكي يصبحوا قادرين على تحمل أعباء المستقبل، مؤشر فيما إذا كانت المنظمة ستنجح أو ستفشل. ومن أجل الإحاطة والإلمام بهذا الموضوع اقترحنا الخطة التالية:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: برامج التدريب.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.

الفرع الأول: تعريف التدريب:

هناك عدة تعريفات للتدريب نوردتها كما يلي¹:

«هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد».

«هو أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون،

كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء».

«التدريب نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرات

على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية وارتفاع الكفاءة الإنتاجية».

ويعرف التدريب على أنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل

معين أو للقيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات

ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد².

الفرع الثاني: أهمية التدريب:

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد والمنشأة لذا تعددت أوجه أهميته ويعود إلى الأسباب التالية³:

◀ تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، وتوضيح دورهم

في تحقيق أهداف المنشأة.

◀ تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام

الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها.

◀ زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن

حركة المجتمع متسارعة وأن تقدم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه.

إنما تقتضي المواثمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

◀ زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية

لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

¹السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 71-72.

²شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص: 232.

³السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

◀ إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف.

◀ تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين.

◀ تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

من أهم مبادئ التدريب والتي تم الإشارة لها على أنها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد أبدت المنشآت قبولا وسعا لها حيث تم صياغتها نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية بالإضافة إلى الأبحاث الكثيرة التي تناولت مشاكل التدريب. ونذكر فيما يلي صورة موجزة عن هذه المبادئ¹:

1. **الفروق الفردية:** على القائمين على التدريب الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب على أساس أن هناك فروق فردية بين خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية. ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط لبرامج التدريبية.
2. **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تلزم لكل وظيفة، وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف على أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة.
3. **المشاركة الفعالة:** إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها².
4. **الدافعية:** يجب إعطاء دفع وتحفيز العاملين عناية خاصة في جميع البرامج التدريبية ولا ننسى أن عملية دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كمثل حفز تلاميذ المدارس³.

¹شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

²العنتبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 229.

³شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

5. اختيار المتدربين: يجب تخصص برامج التدريب للعاملين يظهر اهتمامهم بالتدريب والذين لهم ميول وشواهد مثل هذا التدريب ويجب اختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية¹.

6. اختيار المدربين: ترجع كفاءة البرنامج التدريبي وبشكل مباشر لكفاءة المدرب وهناك أسباب لضم المدربين والمشرفين إلى جهاز التدريب ويتم اختيارهم بعناية كبيرة ومن هنا يأتي المبدأ الثامن تدريب المتدربين².

7. أساليب التدريب: إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب ولإجراء التدريب، ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين بالإضافة للهدف من التدريب.

8. تدريب المدربين: يجب أن يدرّب المدرب ليصبح مدربا ناجحا فقد يكون هناك شخصا ممتازا ولكنه لا يستطيع تدريب غيره وإيصال المعلومة له ومن ثم يجب تدريب هذا الشخص.

9. مبادئ التعلم: الكثير من مبادئ التعليم التي تم تطويرها في هذا التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب ومنها:

- ☞ أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء.
- ☞ التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجهول.
- ☞ أن يتم التدريب على أجزاء وعلى مراحل ودمجها بالنهاية.
- ☞ التدريب في بعض الأعمال يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة.
- ☞ التكرار يكون فعالا من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

المطلب الثالث: أنواع التدريب.

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها³:

1. التصنيف حسب مكان التدريب:

- ☞ التدريب أثناء العمل هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- ☞ التدريب خارج العمل يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

2. التصنيف حسب المرحلة:

¹ العتيبي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 230.
² شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 234.
³ دليل التدريب، 2007.

☞ تدريب ما قبل الخدمة وهو التدريب الذي يخضع له المتحقون حديثا بمؤسسة ما أو لتأهيل أشخاص

تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة لهم.

☞ التدريب أثناء الخدمة وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

3. التصنيف حسب مستوى التدريب:

☞ تدريب تنويري

☞ تدريب تشغيلي

☞ تدريب تطبيقي

4. التصنيف حسب مجال التدريب:

☞ تدريب تنموي

☞ تدريب مهني

☞ تدريب إداري

☞ تدريب فني

المبحث الثاني: برامج التدريب.

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

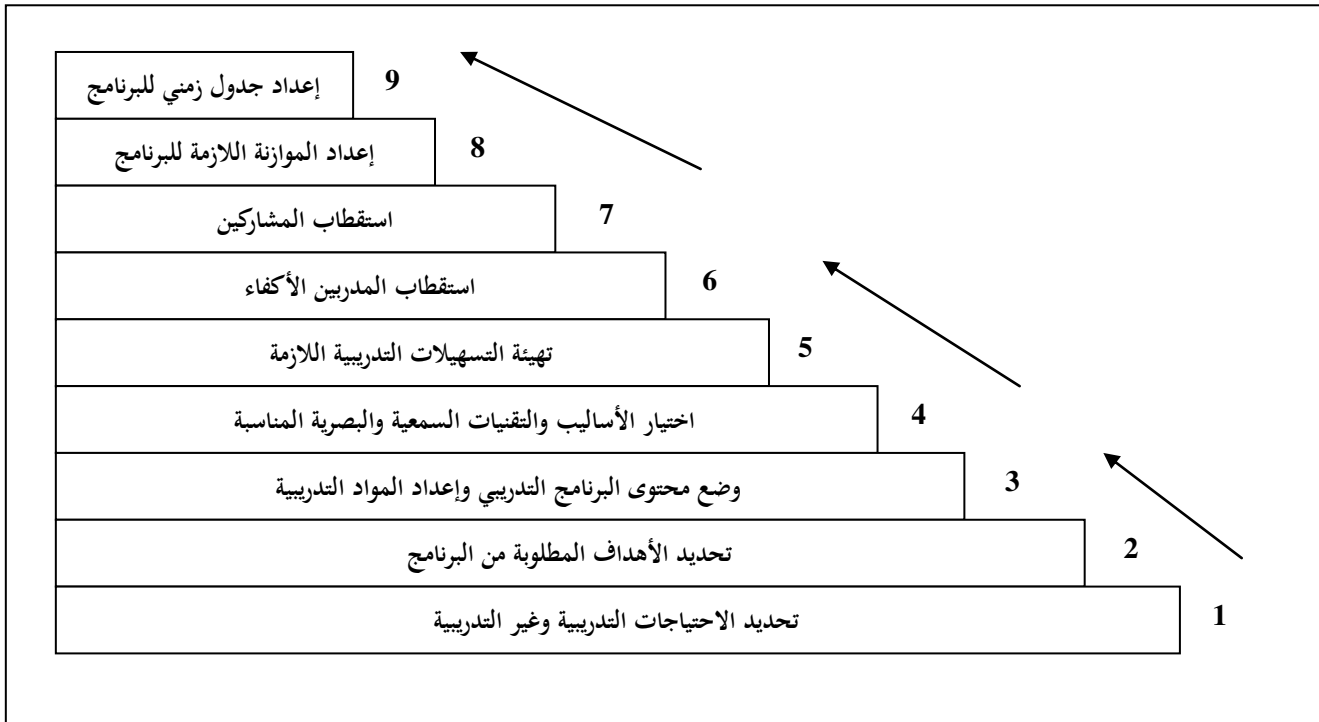
الفرع الأول: تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية¹:

- * إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وبالتالي فهي ليست سهلة، بل عملية معقدة تشابك من عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
- * إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.

أما أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي فنلخصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم **01**: خطوات تصميم البرنامج التدريبي.



المصدر: أ.د. عبد الباري ابراهيم درة، أ.د. زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

1، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي

¹¹أ.د. عبد الباري ابراهيم درة، أ.د. زهير نعيم الصباغ، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 315-326.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية:

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من العناصر الخطيرة في هذه العملية لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات.

وعندما نقول بأن هناك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما فإننا نفهم من ذلك أن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المنظمة وإن التدريب المنظم المخلط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة، فالتدريب إذن يعاون في سد نقص أو عجز معين في المنظمة.

فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً. من هذا التعريف تتبين لنا الأمور التالية:

1. إن الحاجة التدريبية تمثل تناقضاً أو نقصاً أو فجوة بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه.
2. إن النقص يكون في الأداء المتعلق بمنظمة أو وظيفة أو أفراد ومن ثم فإنه يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة:

كـ مستوى المنظمة وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة؟

هل هو دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثلاً أو في مجموعة من العاملين كالمحاسبين مثلاً أو المكتبة أو الطابعات.

كـ مستوى الوظيفة وهنا نسأل السؤال التالي ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من

الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

كـ مستوى الأفراد وهنا يسأل السؤال التالي من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة؟ وما

المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟.

3. إن التدريب يردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف

والمهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعاً.

4. إن نقر المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد من وضع قائم غير مقبول إلى وضع أحسن مقبول قد يكون ذا مدى

قصير ويمثل حاجة تدريبية عاجلة ملحة وقد يكون ذا مدى ويمثل حاجة تدريبية مستقبلية.

الفصل الثاني: عموميات حول التدريب

ولتقدير الاحتياجات التدريبية على أي مستوى من المستويات وسواء كانت آنية أو مستقبلية فإننا نستخدم عددا من الأساليب لجمع المعلومات ومن هذه الأساليب:

✓ المقابلة وقد تكون مقابلة منظمة أو نصف منظمة أو حرة.

✓ الاستبانة

✓ الملاحظة

✓ اليوميات

✓ تقارير العمل

✓ المواد المطبوعة

✓ النقاش في رمز ومن أشكالها العصري الفكري

✓ الاختبارات

ومن المعروف أن لكل من هذه الأساليب مزايا ومخاطر كما أنها قد تستخدم مع الأفراد لوحدهم أو في جماعات، ولعل من المفيد هنا أن يستخدم المدرب عددا من هذه الأساليب لكي يفيد في نواحي القوة فيها ويتجنب نواحي الضعف بها.

ومن ناحية أخرى فإن تحليلنا للأداء قد ينتج عنه حاجات تدريبية أي نقصا نعالجه بالتدريب أو الحاجات غير التدريبية نعالجها بحلول غير التدريب مثل إدخال التكنولوجيا أو تغيير أساليب العمل أو تعيين موظفين جدد أو الاستغناء عن موظفين أو غير ذلك من الحلول.

ثانيا: تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:

إن صياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها وصعبة لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة كما أن يجب أن تتوفر فيها مواصفات معينة لتكون أهدافا جيدة ومن هذه المواصفات ما يلي:

1. أن تكون أهدافا تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب [المتعلم] من حيث المعلومات والمهارات

والإتجاهات وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد تعرضه للخبرات التدريبية. وبعبارة أخرى فإن هذه الأهداف يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

– ما المعلومات التي يملكها المتدرب الآن؟

– ما المهارات التي يتقنها المتدرب الآن؟

- ما الاتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟
- ما المعلومات والمهارات والاتجاهات التي نريد للمتدرب أن يكتسبها بعد انتهائه من البرنامج التدريبي؟
- 2. يجب أن يتحدد سلوكيا أي يجب أن تنص على نتائج ونتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.
- 3. يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وليس صعبة المنال.
- 4. ينبغي أن تنسجم مع سياسات المؤسسة وفلسفتها.
- 5. يستحسن أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتعلم.

ثالثا: وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تحدد عادة في النواحي التالية:

- 👉 المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- 👉 المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- 👉 أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل ترميتها.

ومن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج ومن الطبيعي أن يختلف المحتوى من حيث العمق والشمول من برنامج إلى آخر. ونعني بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية ونعني بدرجة الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع. ويمكن أن يساعد النموذج التالي في تحديد درجة العمق والشمول في موضوعات المحتوى، وهذا النموذج يتمثل في جوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي تعالج في البرنامج، فثمة موضوعات مهمة جدا وأخرى أقل أهمية وأخرى ذات أهمية محدودة وقد اصطلاح بعض الكتاب على تقسيم المجموعات إلى:

- 👉 موضوعات ينبغي حتما وبالضرورة معرفتها وتعطي الأولوية الأولى لها.
- 👉 موضوعات يجب معرفتها وتعطي الأولوية التالية لها.
- 👉 موضوعات يجدر بالمشاركة معرفتها وتعطي لها الأولوية الأخيرة.

رابعا: اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة:

الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدربين أو بين المشاركين أنفسهم وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ويستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب بعض هذه الأساليب التدريبية أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب وبعض هذه الأساليب لا تشرك المدرب وبعضها الآخر يتطلب من المدرب مشاركة فعالة. كذلك فإن بعض هذه الأساليب التدريبية أساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وبعضها الآخر أساليب حديثة تهتم بالمدرب ككل، تبني على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه.

والواقع أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا ومحاذير وعلى المدرب الفعال أن يمزج بين هذه الأساليب، وأن يختار الأسلوب الذي يناسب الموقف التدريبي.

أما عن التقنيات السمعية البصرية فهي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والأساسيات والنظريات المختلفة في التدريب، وبطريقة منظمة ومشوقة فعالة وكذلك لتطوير المهارات واتجاهات إيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك الأدوات شكل لوحة طباشيرية أو دفتر قلاب أو صورة ثابتة أو شرائح فيديو أو تمارين ومشاريع عملية تطبيقية كعمل المجسمات أو القيام برحلة.

والتقنيات السمعية البصرية عنصر أساسي لنجاح أي برنامج تدريبي وهي ذات أهمية خاصة في العملية التدريبية.

خامساً: تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى:

على مصمم البرنامج أن يختار ويعد المواد والتسهيلات التدريبية الأخرى ومنها:

☞ قاعة التدريب المناسبة وقد تكون القاعة في معهد أو مؤسسة علمية أو في فندق أو شركة أو مركز

مؤتمرات وبعض النظر عن المكان الذي يضم قاعة التدريب فإن القاعة التدريبية يجب أن تتوفر فيها حد

أدنى من الراحة من حيث التدفئة أو التكييف والمقاعد والتهوية والرؤية والضوء.

☞ الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة مثل جهاز عرض فوق الرأس، جهاز العرض السينمائي أو جهاز

عرض الشرائح وشاشات العرض وغيرها من المستلزمات.

☞ وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمشاركين.

☞ الخدمات المساعدة مثل الهواتف وأماكن الإقامة والأكل والقهوة والشاي.

سادساً: استقطاب المدربين الأكفاء:

ليس كل محاضر مدرباً كفواً بل يجب أن تتوفر للمدرب الفعال خصائص وصفات هذه أبرزها.

☞ خبرة واسعة في التدريب

☞ القدرة على تهيئة مناخ تعليمي صحي يدفع المتدربين إلى التعلم.

☞ التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات وحلها والروح المرحة.

☞ القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين.

☞ القدرة على التعامل مع الجماعات.

☞ القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة وتقنيات سمعية بصرية حديثة.

سابعاً: استقطاب المشاركين:

نقطة بداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي يجب تحديد الاحتياجات التدريبية فبعد تحليل المعلومات

التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي

يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

وينبغي مراعاة أمور معينة عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية:

☞ مستوى الوظيفة الإدارية

☞ المؤهلات العلمية

☞ المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع أعمالهم

☞ حجم المشاركين

☞ أعمارهم

فعلى مصمم البرنامج أن يراعي الأمور التي ذكرت أعلاه عند توزيعهم على البرامج التدريبية لتكون المجموعات

التدريبية مجموعات متجانسة قدر الإمكان.

ثامناً: إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي:

على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه جانب المال بعين الاعتبار فهو عنصر

أساسي، بعبارة أخرى فإنه عليه أن يعد موازنة أو منح تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم

تستوفي من المشاركين أو منح جزء من موازنة التدريب في المؤسسة.

أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين وأجور الانتقال والسفر والإقامة وأجور استخدام القاعات والأجهزة وأجور

إعداد النشرات وطباعتها وثمان الموارد والتسهيلات التدريبية وأجور الإعلان عن البرنامج.

تاسعا: إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي.

وكذلك ينظم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، والاستراتيجيات والرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية.

ها ويجب أن يكون الجدول الزمني مرنا يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المشاركين المعقولة.

الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي:

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط وتنعكس نتائجه إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي¹:

1. توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2. المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3. تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمتين بإعدادها علميا.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

4. ما يتعلق بالمتدربين:

¹شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، عمان، 2005، ص: 248.

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

5. ما يتعلق بالمدرسين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

6. افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب:

- افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

7. إرشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع علمي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامه.

المطلب الثاني: تقييم البرنامج التدريبي.

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية وهو جزء متمم لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المتدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي¹.

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي²:

☞ الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه في الوقوف على مسبباتها من أجل تلاقيها.

☞ تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

☞ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه دونالد كير كباتريك ووفقاً لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات للنتائج³:

☞ مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.

☞ مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي يتضمنها التدريب.

☞ مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغيير في السلوك في العمل حيث أن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.

☞ مستوى النتائج: قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسرب وتحسين الإنتاجية.

¹نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص: 237.

²شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

³رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001، ص: 719.

كما وأنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة ولكون ذل من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب نذكر منها:

- ✓ الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ✓ ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- ✓ اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم.
- ✓ عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- ✓ قياس التغييرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء¹.

المطلب الثالث: عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات.

من أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية²:

1. على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
2. أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.
3. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعمال.
4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
5. التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
6. اعتماد معايير محددة في خطة التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة.
7. إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.
8. شمولية التدريب بأخذ كافة الوظائف المختلفة في المنظمة بعين الاعتبار.
9. تحفيز المتدربين.
10. الاستفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

¹كشوراري باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، 2006، ص: 140-141.
²نصر الله حنا، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

خلاصة:

لقد فرضت إدارة الموارد البشرية مكانتها كوظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة و كعامل من عوامل التميز و تحسين الإنتاجية و الأداء .وبذلك أضحي التدريب يفرض نفسه أيضا، وذلك من خلال إبراز أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة بالإضافة لعلاقته المباشرة بالإنتاجية، نوعية المنتجات و الخدمات، و كذا مردودية المؤسسة و استراتيجياتها... الخ. وهذا التطور حديث العهد، حيث لم يعد التدريب نشاطا إداريا عاديا فحسب، بل صار استثمارا للموارد البشرية.

تمهيد:

بعد حديثنا في الفصلين الأول والثاني وإسهابنا في مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية ، سنطرق في الفصل الأخير - الجانب التطبيقي - المرحلة الحاسمة ، نحاول من خلالها رصد وتقصي وضع التدريب بمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية ، وتكلم أهمية التدريب وفاعليته في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات وبالتالي محاولة إتمام الإجابة عن التساؤل الرئيس لهذا البحث، و يكون ذلك من خلال إثبات أو نفي ما تقدم من فرضيات حول مساهمة أنشطة و برامج تدريب العمال في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة لصناعة الخزف المنزلي بمغنية و قبل عرض منهجية البحث و نتائج الدراسة الميدانية، يجدر بنا التطرق من خلال مبحث أول التعريف بالمؤسسة . و يخصص المبحث الثاني و الأخير إلى تقديم تقنيات و نتائج البحث الميداني، و من أجل ذلك نقترح إتباع الخطة التالية:

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF .

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج.

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF .

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة -سيرتاف-:

إن مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم تعرف باسم سيرتاف CERTAF وهي مؤسسة صناعية تقع في مدينة مغنية طريق ندرومة، تمتلك عدة مراكز بيع بوهران، الجزائر العاصمة،... الخ، وهي تقوم بإنتاج عدة منتجات تتمثل في القرميد والأجر المشكل في عدة أنواع وشتى الأحجام والذي يمثل نسبة 80% من منتجاتها، كما تقوم كذلك بإنتاج بعض الأواني المصنوعة بالمواد الحمراء للديكور فقط وتحت الطلب. يتم الحصول على المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج من خلال التعاقد مع مراكز الفحم وتمثل هذه الموارد في التربة من نوعية خاصة بالإضافة إلى الماء وبعض الملونات. توجه المؤسسة منتجاتها نحو قطاع البناء. تشغل المؤسسة 534 عامل منهم 79 إطار، 73 كفاءة و 382 عامل، كما أن المؤسسة تتبع ثلاثة أنظمة للعمل [3*8]، [2*8] و surface¹.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة -سيرتاف-:

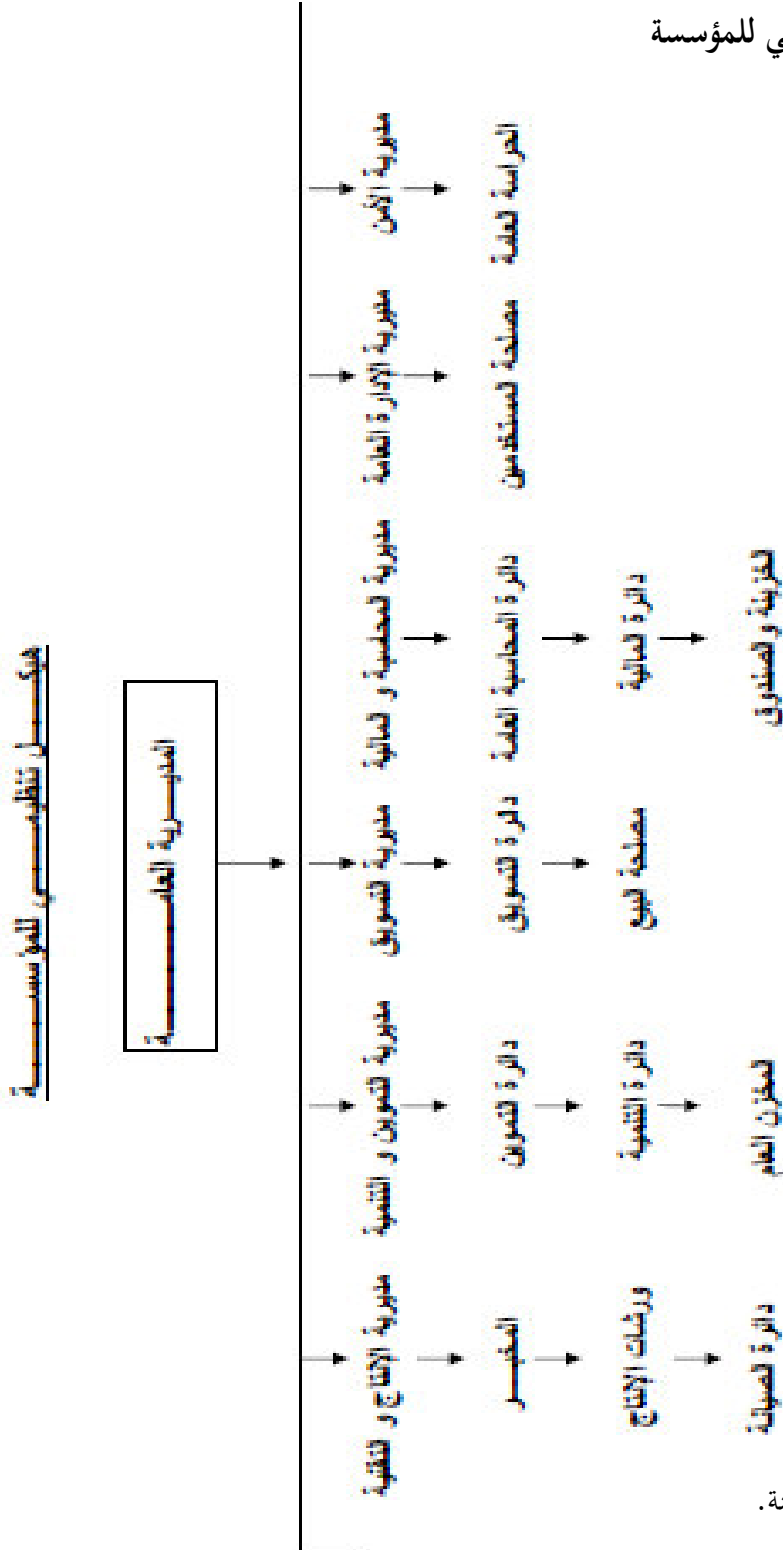
مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار [م.خ.م.غ] شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495 . أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس الإسبانية (DRAGADOS) و ميتسوي اليابانية (MITSUI) . شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل يعملون بالتناوب [8x2] كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية. في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك ولأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

¹ من إعداد الطالبة بناء على المقابلة في المؤسسة الخزف المنزلي لتافنة.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80 % من منتجاتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة الخزف المنزلي تافنة.

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن ندرس عمل و دور كل المديرية و ذلك حسب الأعمال الموجهة إليها:

1. المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد و ذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها.

2. مديرية الإدارة العامة:

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنميته و ذلك حسب مخططات و برامج. كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة ، بالمراقبة ، متابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

3. مديرية المحاسبة و المالية:

عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة و تنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة [المحاسبة العامة].

4. مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

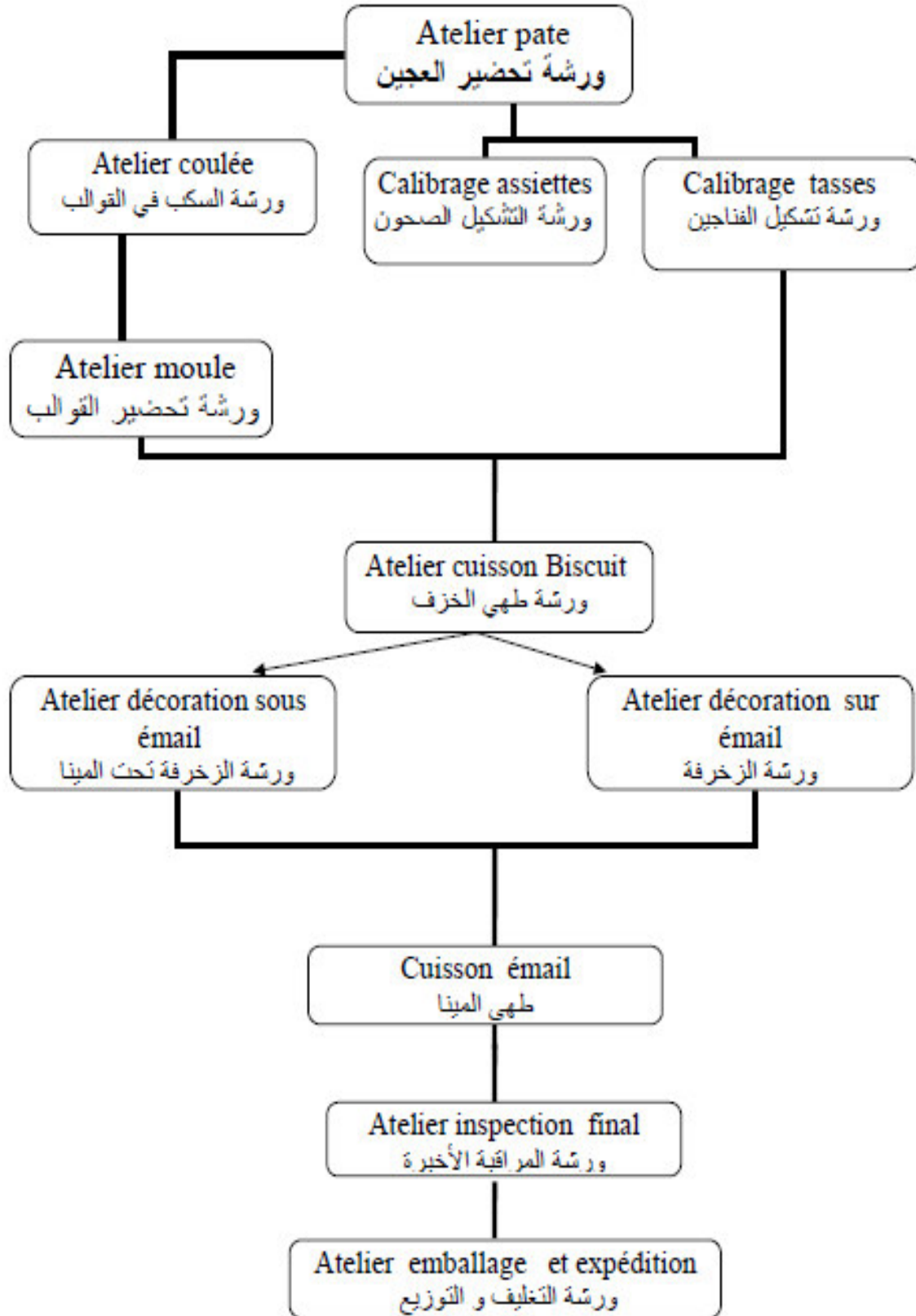
5. مديرية التموين و التنمية:

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

6. مديرية الإنتاج و التقنية:

مهمتها الأساسية الإنتاج [صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر... الخ] زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية تنقسم إلى 09 ورشات و هي كالتالي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لورشات الإنتاج.



المصدر: مؤسسة الخزف المنزلي تافنة.

عملية الإنتاج في الورشات:

كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي:

- **تحضير العجين** Préparation de la pâte : المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغريال ثم تخزن و

بعد تقدير الكمية و وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، وبعد ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

- **تحضير الطلاء الخزفي** l'émail: هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا يستعمل للطلاء.

- **تحضير الخليط للسكب** Barbotine: من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة هذه الأواني المختلفة.

- **صناعة القوالب** Moule : في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان قالب رئيسي Moule mère و قالب فرعي Moule fils.

- **التشكيل بالمعايير**: Calibrage في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية Calibreuse يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

- **التشكيل بالسكب** Coulée: هناك طريقتين:

أ - السكب في قالب جامد : خاص لصنع الكؤوس والفناجين.

ب - السكب بالتبخير : وهو يخص الأواني المعقوفة، الأغطية وعدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في

القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي.

- **الطهي و مراقبة السلع المشكولة**: السلع المشكولة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

- **التزيين بالطلاء نوعان**:

أ - **التزيين بالطباعة** : عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

ب - **التزيين بالرش** : عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

- **الطلاء الخزفي:** السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلّى أوتوماتيكيا في آلة خاصة الصحون والكؤوس أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدويا.

- **الطهي و مراقبة السلع المطلاة:** السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، وبعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباعة وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع.

- **التزيين على الطلاء الخزفي -:** تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، وبعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة [صورة مطبوعة] وتوضع في كل واحدة فتل ذهبية.

- **الطهي وعزل السلع المزينة:** السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع.

- **ورشة التغليف والتوزيع:** في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

7. مديرية التسويق:

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج و الإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان و المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، و القيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال عينة مختارة وزعت عليهم استمارات، و هذا للوقوف على واقع التدريب في مؤسسة جزائرية في ظل اقتصاد السوق والتفتح خاصة ما يعرف بتحرير التجارة الخارجية و المنافسة القوية في ظل العولمة، و ما أصبح للتدريب من أهمية كبيرة خاصة لدى المؤسسات الكبرى التي أصبحت تخصص له ميزانية خاصة.

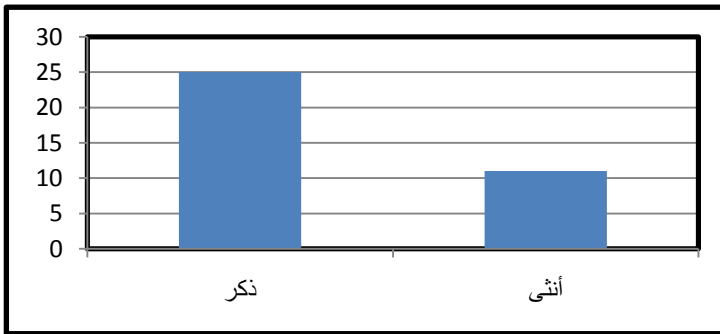
يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي تافنة المقدر عددهم ب 534 عامل.

تألفت عينة الدراسة من 50 عامل من مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، تم اختيارهم بنسبة من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 534 عامل، وزعت عليهم الاستمارات في الفترة الممتدة بين 2014/03/23 و 2014/04/30 وذلك في أوقات مختلفة و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل 36 استمارة و هو ما يمثل 72% من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان:

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1. توزيع العينة حسب الجنس:



النسبة %	التكرار	الإجابة
69.4	25	ذكر
30.6	11	أنثى
100	36	المجموع

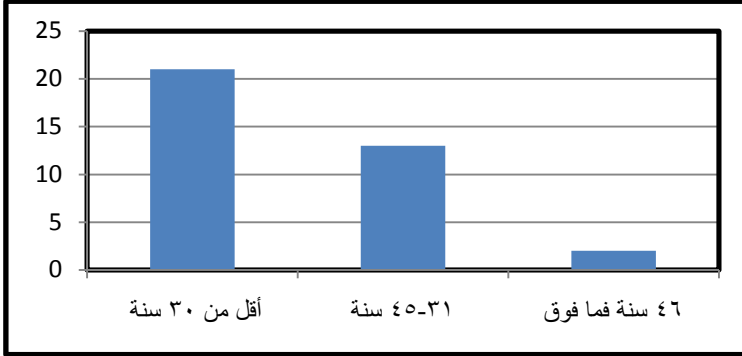
يوضح لنا الجدول أن النسبة العالية لأفراد العينة المدروسة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 25 بنسبة 69.4%

أما الإناث فبلغ عددهن 11 أي ما يعادل نسبة 30.6%، وهو ما يترجم ارتفاع عدد الذكور بالمؤسسة خاصة

دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة CERTAF

في مصلحة الإنتاج التي تتطلب يد عاملة رجالية نظرا لطبيعة العمل وصعوبته، فعنصر الإناث يتوزع في المهام ذات الأعمال الإدارية.

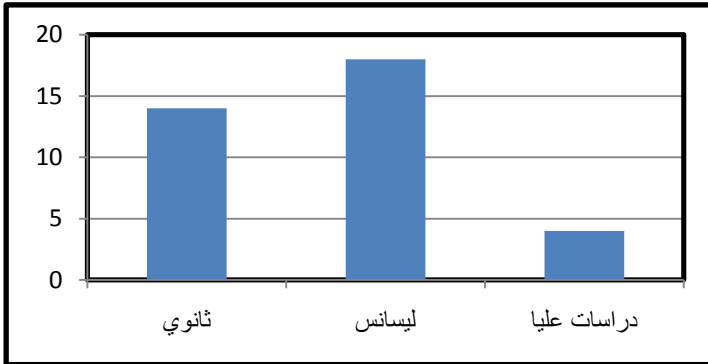
2. توزيع العينة حسب مستوى العمر:



الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	21	58.3
31-45 سنة	13	36.1
46 سنة فما فوق	02	5.6
المجموع	36	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمر الأكبر في المؤسسة هي أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 21 شخص بنسبة 58.3% وهذا يبين أن الأغلبية هم شباب ذو خبرة، تليهم الفئة العمرية 31-45 سنة بعدد 13 فرد ثم 46 فما فوق بعدد 2 فرد.

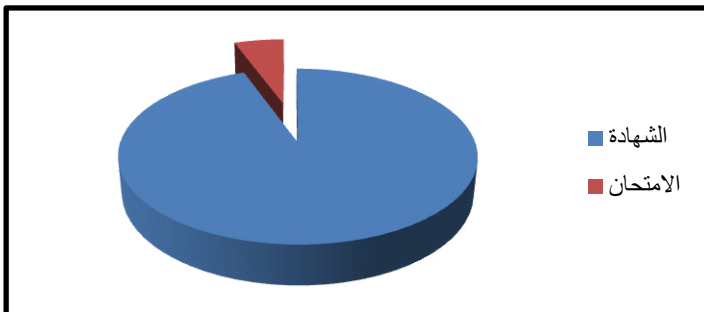
3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:



الإجابة	التكرار	النسبة %
ثانوي	14	38.9
ليسانس	18	50
دراسات عليا	04	11.1
المجموع	36	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي أكبر في المؤسسة هي ليسانس حيث بلغ عددهم 18 شخص بنسبة 50% وهذا يبين أنهم ذوي مستوى تعليمي لا بأس به مما يساعدهم على استيعاب عملية التدريب، يليها مستوى التعليم الثانوي بعدد 14 شخص فذوي الدراسات العليا بعدد 04 أشخاص.

4. توزيع العينة حسب طريقة التوظيف:



الإجابة	التكرار	النسبة %
الشهادة	34	94.4
الامتحان	2	5.6

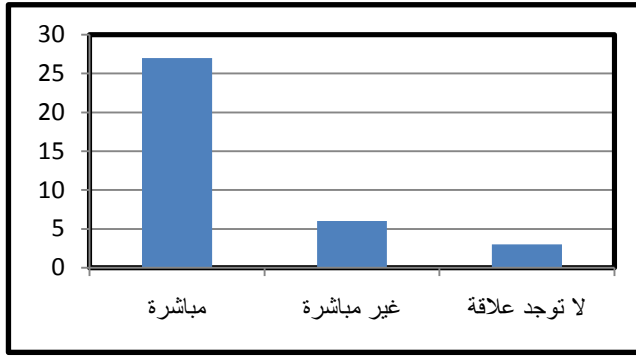
دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة CERTAF

05.6	02	الامتحان
100	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة تم توظيفهم على أساس الشهادة حيث بلغ عددهم 34 بنسبة تعادل 94.4% أما العمال الموظفون على أساس الامتحان فقد بلغت نسبتهم 5.6%. وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الشهادات العلمية المتحصل عليها.

ثانياً: التدريب وإدارة الموارد البشرية:

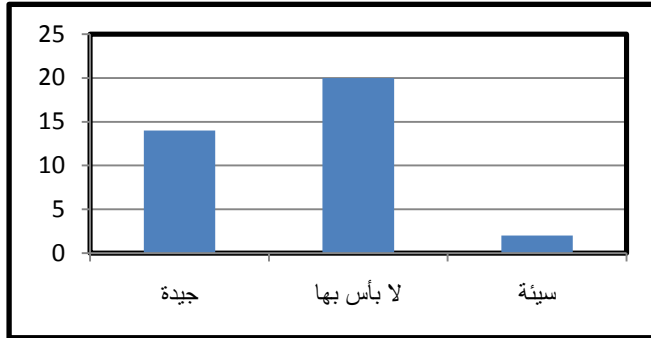
5. طبيعة العلاقة مع إدارة الموارد البشرية:



الإجابة	التكرار	النسبة %
مباشرة	27	75
غير مباشرة	06	16.7
لا توجد علاقة	03	8.3
المجموع	36	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن 27 عاملاً أجابوا بالعلاقة المباشرة وهو يمثل أعلى نسبة مقدرة ب 75% وبالتالي فإن علاقة العمال بإدارة الموارد البشرية هي علاقة مباشرة.

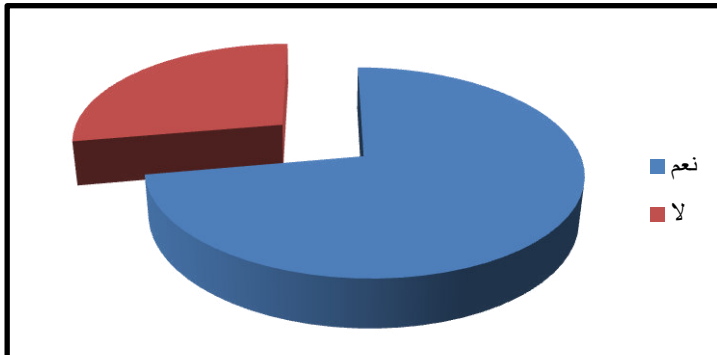
6. نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين:



الإجابة	التكرار	النسبة %
جيدة	14	38.9
لا بأس بها	20	55.6
سيئة	02	5.6
المجموع	36	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن علاقة إدارة الموارد البشرية وباقي مديري المؤسسة هي علاقة لا بأس بها والدليل على ذلك أعلى عدد للإجابة لا بأس بها حيث بلغت 20 عاملاً أي ما نسبته 55.6%.

7. هل شاركت في برنامج التدريب؟



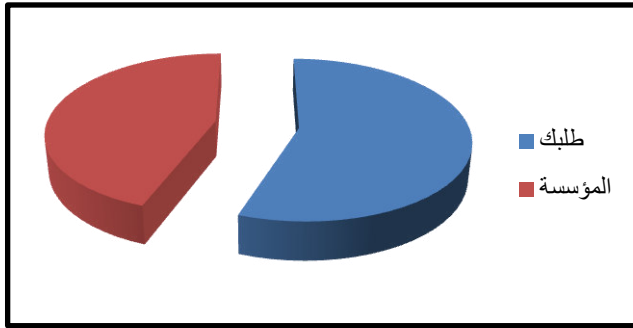
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	100
لا	0	0

دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة CERTAF

72.2	26	نعم
27.7	10	لا
100	36	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن 72.2% من العمال شاركوا في البرامج التدريبية، أما ما نسبتهم 27.7% فلم يشاركوا في التدريب، وهذا ما يوضح لنا بأن التدريب يعتبر عاملاً هاماً لدى العمال.

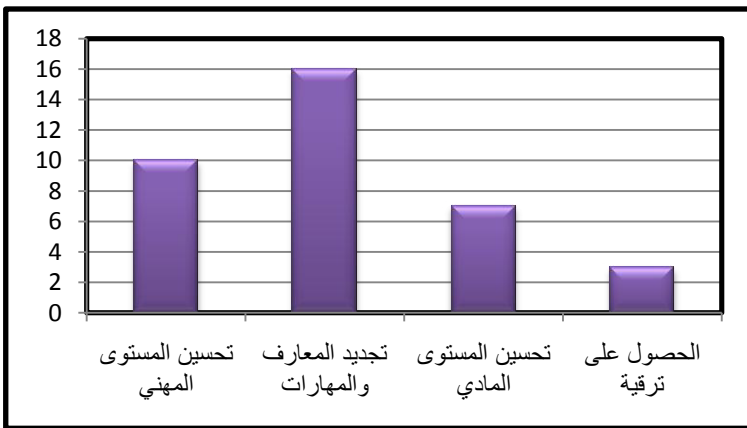
8. مشاركتك في برامج التدريب كانت بناءً على:



الإجابة	التكرار	النسبة %
طلبك	20	55.6
المؤسسة	16	44.4
المجموع	36	100

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 55.6% من الطلبات على التدريب كانت بناءً على رغبة العامل أما ما نسبته 44.4% فكانت بناءً على طلب من المؤسسة، وبالتالي لقد كانت معظم طلبات التدريب بناءً على طلب العمال في المؤسسة.

9. في حالة ما إذا كانت بطلب منك ما هي الأسباب التي دفعتك للمشاركة؟

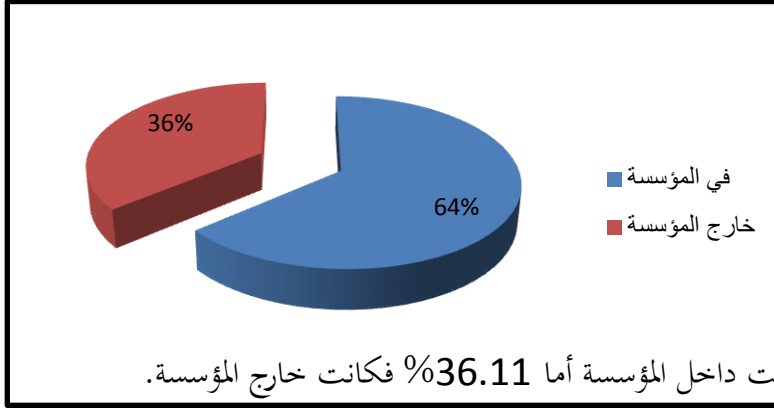


الإجابة	التكرار	النسبة %
تحسين المستوى المهني	10	27.8
تجديد المعارف والمهارات	16	44.4
تحسين المستوى المادي	7	19.4
الحصول على ترقية	3	8.3

دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة CERTAF

تظهر لنا نتائج هذا السؤال بأن النسبة العالية من أفراد العينة قد اجتمعوا على أن السبب الذي دفعهم نحو التدريب يكمن في تجديد المعارف والمهارات بنسبة تقدر بـ 44.4%، في حين أن 27.8% قاموا بالتدريب بغية تحسين المستوى المهني.

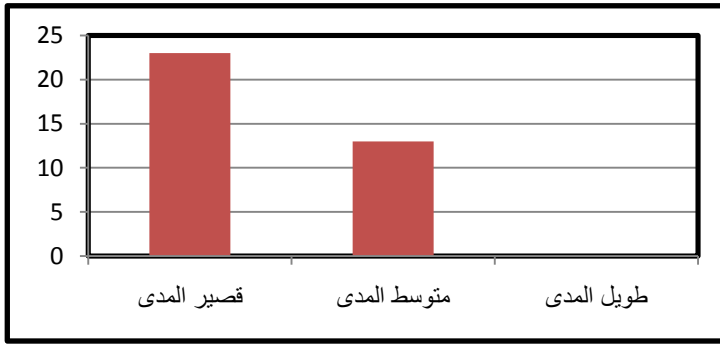
10. هل التدريب الذي تلقيته كان:



الإجابة	التكرار	النسبة %
في المؤسسة	23	63.88
خارج المؤسسة	13	36.11
المجموع	36	100

إن ما نسبته 63.88% من التدريبات كانت داخل المؤسسة أما 36.11% فكانت خارج المؤسسة.

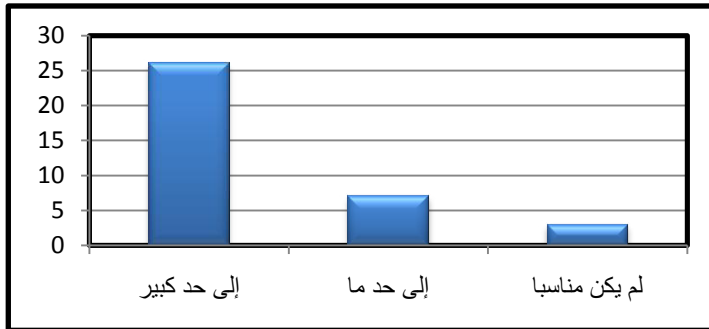
11. هل التدريب الذي تلقيته كان:



الإجابة	التكرار	النسبة %
قصير المدى	23	63.9
متوسط المدى	13	36.1
طويل المدى	00	00
المجموع	36	100

إن أغلب التدريبات التي قام بها العمال كانت قصيرة المدى بنسبة تقدر بـ 63.9% وذلك كون أن العمال قاموا بالتدريب على العمل على الآلات الخاصة بالمصنع وهذا لا يتطلب فترات زمنية طويلة مقارنة بتكوين الإطارات السامية للمؤسسة، أما العمال الذي دربوا لفترة متوسطة المدى فقد بلغت نسبتهم 36.1%.

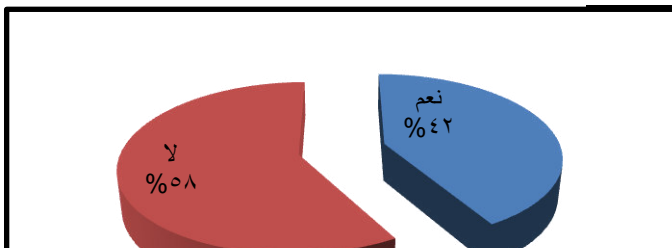
12. هل ناسب تدريبك طبيعة عملك؟



الإجابة	التكرار	النسبة %
إلى حد كبير	26	72.2
إلى حد ما	07	19.4
لم يكن مناسباً	03	8.3
المجموع	36	100

أغلبية التدريبات ناسب طبيعة عمل العمال وهذا ما تعبر عنه النسبة المرتفعة المقدرة بـ 72.2%، أما 19.4% فكان التدريب مناسب إلى حد ما بالنسبة لعمالهم أم البقية المقدرة بـ 8.3% فلم يناسب عملهم.

13. هل التدريب الذي تلقيته ساعد في ترقيةك؟



دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة CERTAF

النسبة %	التكرار	الإجابة
41.7	15	نعم
58.3	21	لا
100	36	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 58.3% من العمال لم يتلقوا ترقية جراء مشاركتهم في الدورات التدريبية أما 41.7% فقد ساهمت التدريبات التي تلقوها في ترقيةهم، وبالتالي نستطيع القول بأن التدريب لا يساهم بشكل كبير في الترقية وإنما في تحسين المستوى المهني للعمال.

غير موافق		محايد		موافق جدا		الإجابة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
8.3	03	13.9	05	77.8	28	14. توفر البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك
8.3	03	25	09	66.7	24	15. تعالج برامج التدريب العمال كيفية تفادي الحوادث
13.9	05	25	09	61.1	22	16. تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير، استخدام الإعلام الآلي
13.9	05	11.1	04	75	27	17. تزيدك البرامج التدريبية إحساسا بأهمية مسؤوليتك اتجاه عملك
5.6	02	16.7	06	77.8	28	18. تشجعك البرامج التدريبية على زيادة إنتاجيتك ورفع جودتها فتشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية

و قد كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

- ✓ بالنسبة للعبارة رقم [14]، نسبة العمال الذين يوافقون على تنوع المعارف و المهارات التي توفرها برامج التدريب و علاقتها بمجال العمل، تقدر ب 77.8% مقابل 8.3% الذين لا يوافقون . في حين هناك نسبة معتبرة محايدة. وبالتالي فإن العمال يتجهون نحو الموافقة على تنوع المعارف و المهارات التي تقدمها برامج التدريب.
- ✓ بالنسبة للعبارة رقم [15] فهي تتعلق بأبعاد تحقيق السلامة للعمال . و تتجه آراء العمال نحو القول بأن برامج التدريب توفر معارف و معلومات تساعد على تفادي و مواجهة الحوادث و ذلك بمعدل إجابات قدره 66.7% في حين أن نسبة العمال الذين يعبرون عن عدم الموافقة هي 8.3%.
- ✓ أما بالنسبة للعبارة رقم [16]، يرى العمال أن البرامج التدريبية تعني بتدريبهم في مجالات خاصة مثل الإعلام الآلي و التسيير الإدارة.
- ✓ كذلك يوافق 75% من العمال على أن برامج التدريب تساهم في تنمية إحساس العامل بأهمية مسؤوليتهم تجاه أعمالهم.
- ✓ تتجه آراء العمال بالموافقة بنسبة تعادل 77.8% على أن برامج التدريب تشجعهم على زيادة إنتاجيتهم ورفع جودتها وبالتالي يشعرون بالقدرة على تأدية خدمات ذات نوعية عالية.

خلاصة:

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، وبعد الاطلاع على مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث وملاحظة مختلف الجوانب إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة المديرية العامة داخل مؤسسة سيرتاف وعدد من عمال المؤسسة في إطار موضوع بحثنا، واتضح لنا جليا أهمية التدريب داخل هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن هذا البحث يهدف إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب، فالتدريب يعمل على اكتساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها، وعلى هذا الأساس فإن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية وأن كلا منهما يغطي ويكمل الآخر.

في ختام هذا العمل، فإن الدراسة على ضوء التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث و على ضوء الفرضيات المتقدمة، قد خلصت إلى النتائج التالية:

☞ يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية و المتمثلة في تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية و تعديل اتجاهات الأفراد.

☞ تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء.

☞ بالنسبة للجانب التطبيقي من هذه المذكرة، تبين نتائج الاستبيان وجود اعتقاد كبير لدى فئة العمال على للبرامج التدريبية التي يستفيدون أثر على تحسين نوعية الخدمات والعمل التي يقدمونها.

و يمكن في ضوء هذه النتائج - وبالاعتماد على نتائج الاستبيان و بعض الملاحظات المباشرة التي أمكن استخلاصها من الواقع العملي بمؤسسة سيرتاف محل الدراسة - تقديم مجموعة من الملاحظات و الاقتراحات، و التي يمكن أيضا أن توجه لمختلف المؤسسات الجزائرية:

■ يمكن أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للعمال كأداة لتحقيق الرضا و تحسين مناخ العمل. و لذلك، تستطيع إدارة مؤسسة سيرتاف أن تستخدم البرامج التدريبية و العطل المخصصة لذلك كأداة لمكافحة العمال و تقدير مجهوداتهم.

■ توفير منتجات وخدمات ذات فعالية و فاعلية يتطلب توفير التكنولوجيا الحديثة و تدريب العمال على استخدامها بطريقة جيدة.

■ يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية بالمؤسسة الخزف المنزلي لتأفنة محل الدراسة.

في نهاية هذا العمل، يجب التنويه بضرورة الإيمان بدور التدريب و إدارة الموارد البشرية عموما في تطوير المؤسسة الوطنية. فالموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي. و يرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة

مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي و تجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الريادة بين مختلف المؤسسات على المستوى الوطني و العالمي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أبو بكر بلقايد *مغنية*

استبيان

موضوع البحث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

الرجاء من إطارات وعمال مؤسسة الخزف المنزلي الراغبين في المشاركة لإتمام هذا العمل، القيام بمأ هذه الاستمارة. والهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مدى مساهمة برامج التدريب التي يستفيد منها العمال - و التي تشمل التريصات، الندوات، الأيام الدراسية و الملتقيات الوطنية و الدولية ...إلخ - في تحسين نوعية المؤسسات الجزائرية.

و قبل ذلك، من المهم قراءة التوجيهات التالية:

☞ سرية البيانات الشخصية مضمونة.

☞ لا تستخدم هذه الاستمارة إلا في حدود هذا البحث.

☞ مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة.

☞ الإجابة تكون بشطب خانة واحدة بالنسبة لكل عبارة.

شكرا جزيلاً على اهتمامكم و مشاركتكم، و على إجاباتكم الصريحة.

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة 31-45 سنة 46 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس دراسات عليا
4. كيف كانت طريقة توظيفك: على أساس الشهادة عن طريق الامتحان

التدريب و إدارة الموارد البشرية

5. ما هي طبيعة علاقتك مع إدارة الموارد البشرية:
- مباشرة غير مباشرة لا توجد علاقة
6. ما نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي مديريات المصنع:
- جيدة لا بأس بها سيئة
7. هل شاركت في برامج التدريب:
- نعم لا
8. مشاركتك في برامج التدريب كانت بناء على:
- طلبك من المؤسسة
9. في حالة ما إذا كانت بطلب منك ما هي الأسباب التي دفعتك للمشاركة:
- تحسين المستوى المهني تجديد المعارف والمهارات
- تحسين المستوى المادي الحصول على ترقية
10. هل التدريب الذي تلقيته كان في:
- المؤسسة خارج المؤسسة
11. هل التدريب الذي تلقيته كان:

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

12. هل ناسب تدريبك طبيعة عملك:

إلى حد كبير إلى حد ما لم يكن مناسباً

13. هل التدريب الذي تلقيته ساعد في ترقيةك:

نعم لا

السؤال	موافق جدا	محايد	غير موافق
14. توفر البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك			
15. تعالج برامج التدريب العمال كيفية تفادي الحوادث			
16. تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير، استخدام الإعلام الآلي			
17. تزيدك البرامج التدريبية إحساسا بأهمية مسؤوليتك اتجاه عملك			
18. تشجعك البرامج التدريبية على زيادة إنتاجيتك ورفع جودتها فتشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية			

الكتب:

- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- بشار يزيد الوليد، لسان العرب، الطبعة الثالثة، مجلد 14، دار الصادر بيروت، 1994.
- التويجري محمد، ابراهيم البرعي ومحمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1993.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
- حسين حرتم، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003.
- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- رابوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001.
- السعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق عمان، 2005.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد الأردن، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- عبد الباري ابراهيم، زهير نعيم صباغ، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- العتيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- فاتن ألو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- كشواري باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، 2003.

- مؤيد سعيد السالم، التنظيم والمنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي، الأردن، 1998.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان، 2002.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة الجزائر، 2011.

المقالات والمنشورات:

- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.
- رحوي حسنية، محاضرات غير منشورة في سياسة تطوير الموارد البشرية، موجهة لأقسام الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013.
- علي غربي، بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة، المجتمع العربي "التحديات الراهنة وآفاق المستقبل"، منشورات جامعة منتوري بقسنطينة، 2000.

الصفحة	الشكل	الرقم
24	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	1
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2
40	الهيكل التنظيمي لورشات الإنتاج	3

الصفحة	الملحق	الرقم
56	الاستبيان	1
59	بين	2
60	محضر التنصيب	3
61	تمديد، توظيف	4
62	Demande d'absence	5
63	Demande de recuperation	6
64	Titre de congé	7
65	Demande de congé annuel	8

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الأشكال
IX.....	قائمة الملاحق
أ-ب.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية

الصفحة [17-1]

-2.....	تمهيد
-3.....	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
-3.....	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
-3.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
-4.....	المطلب الثالث: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
-4.....	الفرع الأول: المدخل الكلاسيكي
-5.....	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
-6.....	ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية
-7.....	ثالثاً: النظرية البيروقراطية
-9.....	الفرع الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية
-10.....	الفرع الثالث: مدخل الموارد البشرية
-10.....	أولاً: المدخل الإداري
-11.....	ثانياً: مدخل النظم
-11.....	ثالثاً: المدخل الاستراتيجي
-12.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
-12.....	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

- 12-.....المطلب الثاني: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.
- 14-.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.
- 17-.....خلاصة

الفصل الثاني: عموميات حول التدريب

الصفحة [34-18]

- 19-.....تمهيد
- 20-.....المبحث الأول: ماهية التدريب.
- 20-.....المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.
- 20-.....الفرع الأول: تعريف التدريب.
- 20-.....الفرع الثاني: أهمية التدريب.
- 21-.....المطلب الثاني: مبادئ التدريب.
- 22-.....المطلب الثالث: أنواع التدريب.
- 24-.....المبحث الثاني: برامج التدريب.
- 24-.....المطلب الأول: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- 24-.....الفرع الأول: تصميم البرنامج التدريبي.
- 30-.....الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 32-.....المطلب الثاني: تقييم البرنامج التدريبي.
- 33-.....المطلب الثالث: عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات.
- 34-.....خلاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية

-حالة مؤسسة CERTAF-

الصفحة [50-35]

- 36-.....تمهيد
- 37-.....المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF.
- 37-.....المطلب الأول: تعريف مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF.

- 37-.....المطلب الثاني: نشأة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة CERTAF
- 38-.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 43-.....المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج.
- 43-.....المطلب الأول: أسلوب الدراسة.
- 43-.....المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.
- 50-.....خلاصة
- 52-.....خاتمة عامة
- 55-.....الملاحق.
- 66-.....الفهرس
- 70-.....المراجع

ملخص:

كأداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، يكتسي التدريب أهمية كبرى. فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف. وبناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وبالتالي يمكن المؤسسة سيرتاف أن تعتمد على تدريب الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤونها وتنمية وتحسين فئات ومهارات عمالها وكذلك لتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التدريب، مؤسسة سيرتاف.

Résumé :

Dans une entreprise ou une organisation, La formation représente un outil de gestion des ressources humaines d'une très grande importance. Il s'agit à la fois d'un instrument de constitution et de valorisation du capital humain, et d'un facteur d'adaptabilité de premier plan. De ce fait, la formation permet à l'entreprise de faire face aux changements économiques et technologiques. Pour ce faire, l'entreprise CERTAF peut s'appuyer sur la formation en tant qu'outil de gestion efficace et instrument d'amélioration des capacités des travailleurs ainsi que le climat du travail.

Mots clés : gestion des ressources humaines, formation, entreprise CERTAF.

Abstract :

Within either enterprise or organization, training function is considered as an important instrument of human resources management. That is to say, training is a good mean of creation and upgrading human capital. Also, it can facilitate organizational adaptability. Hence, training allows the organization to face economic, technologic and organizational changes. So, CERTAF enterprise could rest on training as an efficient management mean and a factor leading to the amelioration of capacities of the workers and the work climate as well.

Key words : human resources management, training, CERTAF enterprise.