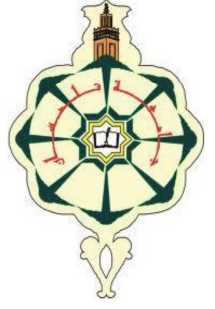


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان-
الملحقة الجامعية – مغنية-
قسم العلوم التجارية



مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر
التخصص : إدارة الموارد البشرية - GRH.

الموضوع :

التدريب و دوره في تطوير الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة "الذخيرة المنزلي" مغنية

تحت إشراف الأستاذة:
عيسى نبويتا

من إعداد الطالب:
- طابع عبد الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

اشهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة
وأولوا العلم قائما بالقسط
لا إله إلا هو العزيز الحكيم'

صدق الله العظيم

الآية 18 من سورة آل عمران

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من
الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين
نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن
يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل
وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلى
علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"
ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذة المشرفة عيسى نبوية التي ساعدتنا في عملنا هذا
وعلى كل ما بذلته معنا من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات
كما نشكر كل عمال مؤسسة الخزف.

تشكراتنا الخالصة إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
وإلى كل طلبة السنة الثالثة تسيير الموارد
البشرية و أيضا تخصص المالية وبارك الله لنا
ولمن ساهم في تعليمنا ولمن تطأ عينه

مذكرتنا

ضحاك فؤاد

بحدادة مصطفى

تمهيد:

لم تقم الحضارات القديمة من عدم و إنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم كالنظريات القديمة و الحديثة تعتبر كلها ، أن العمل البشري هو مصدر الإنتاج و التطور البشري هو مصدر الإنتاج و التطور و الرخاء، فالحضارة المصرية قامت على الجهد العضلي و البشري سواء في الزراعة أم الصناعة، و في بابل كان أغلب الناس يعملون في حفر الأرض، و استخراج المعادن ، و يتعاطون صناعة النسيج و الأجر، و اشتهر الفينيقيون بصناعة الزجاج و المعادن و الأسلحة ، و الحلي و المجوهرات ، و تعتبر الحضارة الرومانية من أهم الحضارات القديمة التي اشتهرت بالازدهار الاقتصادي و المادي و ذلك بفضل عمل الكادحين لا سيما من طبقة العبيد و الفقراء الذي كانت تفرض عليهم كافة الأعمال اليدوية التي يتعالى عليها الأشراف و النبلاء ، إذ أنه بالرغم من قيام كل الحضارات على جهد العمال لا سيما الطبقات الضعيفة كالعبيد و الفقراء و الفلاحين إلا أن قيمة العمال لم تعرف إلا بعد مجيء الثورة الصناعية في أوروبا كما أنه في ظل هذه الحضارات القديمة لم تكن هناك علاقات عمل محددة قائمة على أسس ، و مبادئ قانونية تكفل حقوق العمال، إذ أنه لم تكن قوى العمل سوى سلعة أو بضاعة يتحكم في سوقها الأشراف و النبلاء.

و قد اتسمت القرون الوسطى بالنظام الاقطاعي ، فهو نظام في معظم دول أوروبا خاصة فرنسا و بريطانيا ، و العبيد هم الذين يعملون في الأرض (أرض المالك)، و لا يخرجون منها بموافقتهم، و من واجباتهم أثناء استغلال الأراضي أن يدفعوا مجموعة ضرائب بعضها للدولة و البعض الآخر للسيد المالك ، كما أن وقت عملهم مقسم بين مدة العمل من 3 أيام إلى 5 أيام في حقول المالك مجاناً و لمصلحته كجزء من الايجار الذي يدفعونه له، و باقي الأيام يعملون في الحقول المخصصة لهم هذا و يتفق الفكر الاقتصادي الحديث على أن العمل البشري هو مصدر قيمة أشياء و خدمات و قيمة كل منتج انساني يقدر على أساس كمية العمل البشري المتجسدة فيه كما إن المؤسسات القائمة على انتاج سلع مادية تصنف عوامل الإنتاج الاقتصادية و التقنية التي تساهم في تحديد انتاج قيم الاستعمال إلى ثلاث مجموعات :

1- قوى العمل.

2- رؤوس الأموال.

3- العناصر الطبيعية.

و أهم هذه المجموعات الثلاث قوي العمل التي تخضع لها المجموعتان الأخريان، حيث أنه فائدة من رؤوس الأموال ، و العوامل الطبيعية دون الإنسان، و ضمن التطورات التي عرفها النظام الرأسمالي تحولت قوة العمل إلى سلعة ، و أصبح سوق العمل اليوم أكثر تنظيماً و جماعية و خوفاً من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة خاصة بعد انتظام هذه الطبقات و تنسيق جهودها في شكل نقابات ، و عملاً على الحد من زحف هذه القوى الجديدة نحو مواقع القرار السياسيين بحكم قدرتها على تعبئة الجماهير العاملة سارعت الحكومات و الأحزاب الحاكمة بوضع قواعد قانونية أملاً في إعادة الحد الفاصل بين القوى العاملة و القوى المالكة لوسائل الإنتاج ، بهدف منح القوى العاملة بعض الحقوق و الحماية القانونية ضد بعض الحالات و المواقف التي تعرض مصالح العمال للخطر، و لعبت القوى العاملة دوراً مهماً في كسب الحقوق الصامتة لتنمية و ترقية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث استعملت الاضرابات للضغط على الدولة و أرباب العمل و تدرجت مطالب القوى العاملة بصورة متتالية و انحصرت بداية :

- حماية الأجر و المحافظة على القدرة الشرائية للعامل و العمل على تحسينها باستمرار.
 - ضمان استمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدة العمل.
 - حماية العامل ضد التسريح الجماعي، و الفردي التعسفي و ضد الفسخ الانفرادي لعقود العمل.
 - العمل على تحسين ظروف و شروط العمل (مدة العمل اليومية ، تقسيم العمل ، توفير العمل و السكن ، الترقية المهنية ، التدريب.....إلخ)
- هذه من المطالب التي شكلت أرضية انطلاق نحو مطالب أخرى أكثر تطوراً و أكثر حساسية تتمثل خصوصاً في :

- المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات .
 - وضع برامج سياسية واضحة و جديّة في مجال التشغيل و التكوين.
 - العمل المتواصل على خلق مناصب شغل.
 - المشاركة في التسيير ، وضع القرار بالمؤسسة المستخدمة.
- وبفضل الجهود المتراكمة عبر التاريخ، توصلت القوى العاملة إلى تجسيد مطالبها عبر قوانين و اتفاقيات جماعية مع أرباب العمل تركز بموجبها حقوق الموارد البشرية في الحماية و الصيانة ، و التطور.

ومما توصلت إليه اليد العاملة مكاسب تدرج ضمن ما يسمى في مصطلح تنمية أو تطوير الموارد البشرية.

- الحقوق الأساسية للعامل : الراحة و العطل القانونية .

- التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي.

- التدريب ، الترقية المهنية .

- ممارسة النشاط النقابي.

- المساهمة في التسيير و المشاركة في الأرباح.

و يعتبر الحق في التدريب من الحقوق التي ما فتئ يطالب بها العمال منذ مدة طويلة إلى أن تم تكريسه في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف للعمال ببعض الحقوق المتعلقة بالتدريب و الترقية المهنية بما يتلاءم، و التطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة و أصبحت أغلب التشريعات تعتبر التدريب أحد عوامل الترقية الاجتماعية، و المهنية للموارد البشرية ، و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد و جعلت من الترقية اجازات للعامل عن تنمية معارفه و مؤهلاته المهنية ، و من هنا يكون الحق في التدريب عبارة عن تشجيع للموارد البشرية على التقدم و التطور في حياتها المهنية، و تحسين ظروف معيشتها عن طريق رفع المستوى الوظيفي و المادي المترتب على ذلك من الزيادة، في الأجر و المستوى المهني و المهني للأفراد العاملين، و من وجهة نظر المؤسسة ، أو رب العمل تعتبر اجراءات تنمية الموارد البشرية و تطويرها بمثابة "آلية لصيانة إحدى أدوات الإنتاج" فالعناية الصحية و الترقية و التحفيزات هي أدوات نفسية تدفع العامل إلى الإنتاج أكثر و الإندماج ايجابيا ضمن المشروع العام ، كما تعد عمليات التدريب بمثابة استثمار في الموارد البشرية ، بغية تحسين آدائها لإنتاج سلع أكثر تنافسية و أكثر تحكما في التقنيات الحديثة و ضمانا للتكيف مع كل المستجدات المستقبلية (لتطوير نشاط المؤسسة أو إدخال تكنولوجيات جديدة.....الخ).

و على ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب و أساليبه و أهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة ، و هذا ما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات من بينها :

- ما هو التدريب؟ و ما هي أهميته؟

- كيف يتم اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية؟

- ما هو أثر التدريب على الموارد البشرية؟

فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على :

1. يعتبر التدريب وظيفة من إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين، و بالتالي فهو يوجهها نحو التطوير و التحديث.

2. إن الجهود التدريبية لن تؤتي ثمارها إلا بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسة و المتطلبات التكنولوجية.

3. إن الاهتمام بتحقيق أهداف طموحة في التدريب أحد عوامل استمرار و نجاح المؤسسة.

دوافع الدراسة :

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية :

- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة ، و فعالية المؤسسة، و بالتالي نموها و بقاءها.

- طبيعة تخصصنا المتمثل في تسيير الموارد البشرية ، و الذي يولي اهتماما بفعالية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية.

- الشعور بالرغبة في الإطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.

أهداف البحث :

نطمح من خلال بحثنا هذا إلى :

- ابراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية ، و تطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

- مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية .

- تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال و مدى فعاليته.

منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة إلى الأسلوب التحليلي الوصفي الكفيل بفهم و إدراك طبيعة و حقيقة البحث المدروس، بالاعتماد على بعض المعطيات الاحصائية إلى جانب المنهج الاستنباطي الذي يهدف من خلاله إلى جمع الحقائق و البيانات و تعميمها.

محتوى الدراسة :

سنعتمد في هذا البحث على ثلاث فصول ، من أجل إلمام بمختلف جوانب الموضوع و سنتناول في الفصل الأول : مفاهيم عامة حول التدريب، وأهميته و أهدافه و مبادئه و كذلك أنواعه .
أما الفصل الثاني : سنتطرق فيه إلى الشروط الواجب توفرها في المدربين و من تقع عليهم مسؤولية التدريب، و خطوات إعداد البرنامج التدريبي.
أما الفصل الثالث و الأخير: والذي يعتبر بمثابة حالة تطبيقية للتدريب بمؤسسة "الخزف المنزلي" بمغنية

تمهيد :

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار و تقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات ، و برامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و مهامهم بصفة سليمة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، و أقل زمن، و أقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، و تحسين أساليب العمل، باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم.

مقدمة الفصل الاول

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار و تقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و مهامهم بصفة سليمة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، و أقل زمن، و أقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة و تحسين أساليب العمل، باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم.

المبحث الأول / ماهية ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج. وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد "أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة".

ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير، ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية، بما أن كل منظمة مكونة من أناس، فإن الحصول عليهم وتنهيتهم وتحفيزهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها وتطبيق هذه الحقيقة على كل المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، فالحصول على أحسن الناس والإبقاء عليهم يعتبر أمر حيوي لنجاح أي منظمة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أم لا أو سواء كانت عامة أو خاصة.

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول) والتنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول، بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم.

- وتبدأ وظيفة الاستقدام Procurement بتخطيط القوى العاملة وهي تشمل تقدير الطلب على العمالة وتقدير العرض من العمالة، ثم ربط الطلب بالعرض في إطار استراتيجية كلية للموارد البشرية ويتضمن الاستقدام أيضا أنشطة التجنيد (الاستقطاب) Recruitment والاختيار Selection والتعيين

Placement والتوجيه Orientation

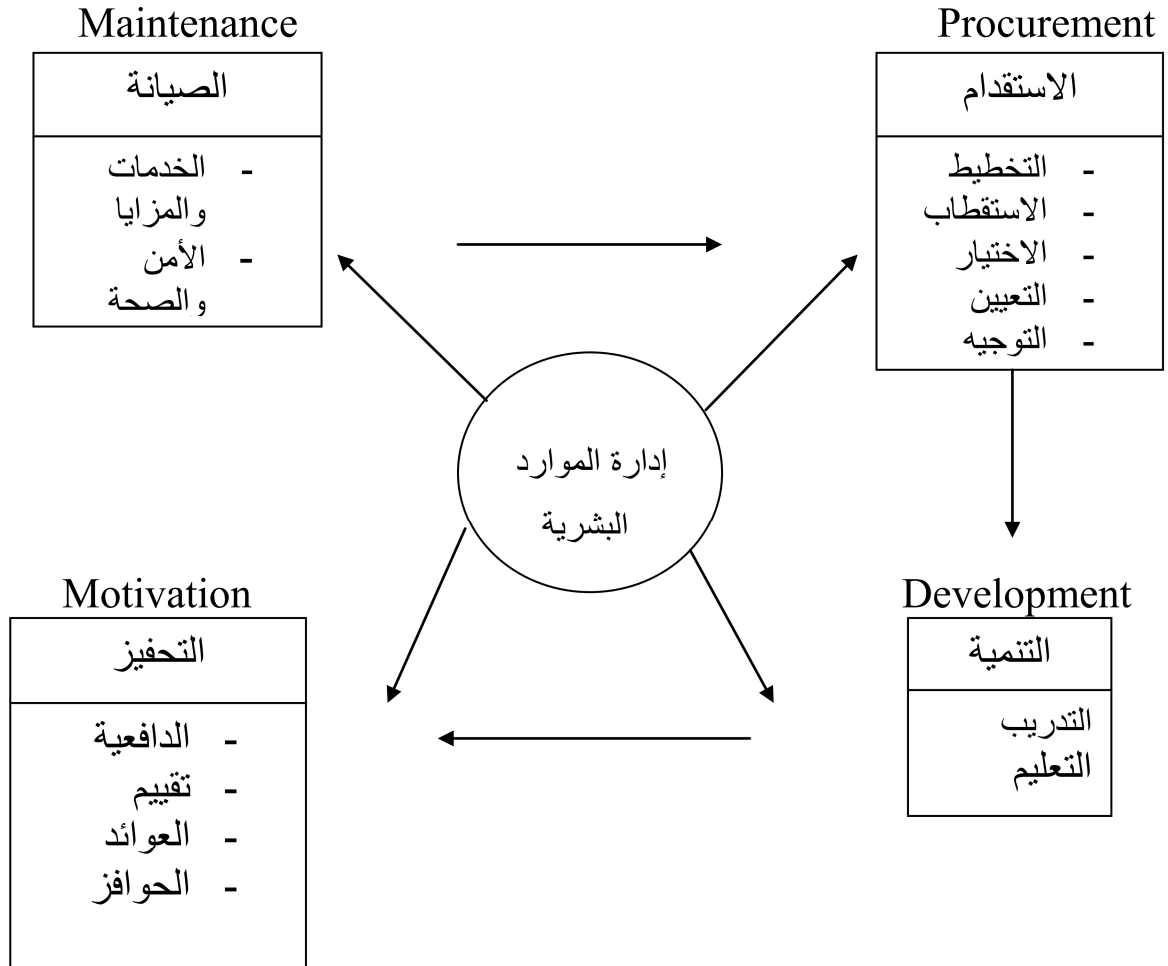
- للعاملين و يدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة، الاعتراف المتزايد بأن معدل دوران العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.
- ويمكن النظر إلى وظيفة التنمية Development من بعدين: من البعد الذي يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب Training، ومن البعد الذي يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليم Education. إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات وعلى تغيير اتجاهات Attitudes الأفراد، أما تنمية المديرين فتخصص أساسا بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين.
 - أما وظيفة التحفيز أو الدفع Motivation فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات Needs الخاصة بكل فرد، وتتعرض من خلال هذه

الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل والأساليب السلوكية لرفع الإنتاجية، وأيضاً أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

- إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة) هي الوظيفة الأخيرة، وعلى النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه، فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على إلتزامهم تجاه المنظمة والابقاء على ولائهم لها.

إن استخدام مدخل العملية Process Approach يقدم هيكلًا ممتازًا يسمح بتفهم الأنشطة المختلفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي

عملية إدارة الموارد البشرية¹



¹ - محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2003.

ومن أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

- ✓ **SIKULA**: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- ✓ **GLUECK. W.**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامتداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- ✓ **CHRUDEN, SHERMAN**: إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية بحيث أداؤها وقواعدها يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر.
- ✓ **SMITH.G, GRANT.J**: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ومن التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يلي¹:

توصيف الوظائف

تخطيط الموارد البشرية

تدريب وتنمية الموارد البشرية

البحث والاستقطاب للموارد البشرية

تقييم الوظائف وتحديد المرتبات و الأجور

قياس كفاءة الموارد البشرية

الاختيار والتعيين للموارد البشرية

توفير الرعاية الصحية للعاملين

الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل

تدقيق الموارد البشرية

¹ - إدارة الموارد البشرية، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، HTM.

تقييم الأداء العاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري.

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية، ووجهة النظر الحديثة ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.

الفرع الأول: النظرة التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات، وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم يحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة¹.

الفرع الثاني: وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل، تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من جهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك الوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية.

✍ يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة¹.

✍ كما يعرف الاقتصادي Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين،

¹ - أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف، 1995، ص

¹ - French, W., The Personnel Management Process: human resources administration, Thrd Edition, Moughton Miggling Co., Boston, 1974, p.3.

تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد².

كما تعرف Martin, J. إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية³.

من ناحية أخرى يعرف Glueck. W. إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها¹.

ويرى Myres.C. & Pigros. P. أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية².

كذلك يعرف Smith, G. & Grant, J. إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد³.

ويتضح من التعريفات السابقة إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

- ← توصيف الوظائف
- ← تخطيط الموارد البشرية
- ← البحث والاستقطاب الموارد البشرية
- ← الاختيار والتعيين للموارد البشرية
- ← تدريب وتنمية الموارد البشرية
- ← تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- ← قياس كفاءة أداء الموارد البشرية

² - Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976, p.6

³ - Martin, J., « Personnel Management », Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977, p1.

¹ - Glueck. F., « Personnel : A Diagnostic Approach, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1975, p.3

² - Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961.

³ - Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Lougman, London, 1977.

- ◀ توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
- ◀ القيام بكافة الأعمال شؤون الموارد البشرية كحظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة وسوف نتناول هنا التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي.

دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن تم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	* تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشدذ القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية".

1- حركة الإدارة العلمية:

ان من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي ترعها "فردريك تيلور" Frederick, W. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الوقت والحركة" Time and Motion study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسعة أو المعدل المطلوب. وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية وكنيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومن ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين الإجازات والقروض والتأمين... إلخ ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية¹.

2- حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور المدرسة جديدة في الإدارة هي مدرسة العلاقات الإنسانية¹. بدأ تأثير هذه الحركة أو المدرسة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها "أتون مايو" Elton Mayo وزملائه، وهي المسماة بتجارب "تموتورن" Mawthorne حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة تمارسه أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك. وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع الأهداف المنظمة، أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد يحفز غيرك بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي - مقابل جوهرة القدس.

على انتاجية الموظف وعطاءه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط، فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافية إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في¹:

- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول على انتاجية أفضل.
- الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وتخفيض معدل دوران العمل وتكلفة الانتاج
- تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم للعمل
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى، مما سيزيد من حب العاملين للعمل وانتمائهم للمنظمة.
- أما الهدف الحديث الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه، هو التوفيق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما

المبحث الثاني: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهذه الركائز هي:

- ◀ الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية
- ◀ الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية
- ◀ التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل
- ◀ التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
- ◀ يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بعض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمية أم مؤقتة.
- ◀ يتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها وسوف نتناول هذه العناصر بالشرح تباعا فيما يأتي*.

¹ - صبحي العتي، "تطور الفكر والأنشطة الادارية"، ص1، دار حامد، الأردن 2002، ص 342.

* عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي¹:

- 1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
- 2- المعيار الرئيسي للنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
- 3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
- 5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.
- 6- لاتخشى التغيير بل تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
- 7- تتبنى مفهوم الابتكار و الخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- 8- يعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- 9- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- 10- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- 11- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المالية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
- 12- نعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
- 13- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمر والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ "الكل في الجزء والجزء في الأكل".
- 14- الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
- 15- تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.

¹ - عادل حرشوش صالح مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق.

- 16- تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.
- 17- تشجع العمل الجماعي وتكون الفرق.
- 18- تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أي التقليل من البيروقراطية.
- 19- تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
- 20- تتأسس فلسفة الفكر الإداري الجديد على التوجه نحو العالمية.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، وهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، ذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين؛ منها ما يقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات، وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد وسير الاتجاهات، وهناك من الأنشطة ما تقوم به بمعية إدارات أخرى داخل المؤسسة، كبرنامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء...إلخ.

وتتخصص وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي تتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كانت نوعها أو حجمها، وتشمل وظائف الموارد البشرية على الأنشطة التالية:

- 1- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا
- 2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين
- 3- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها
- 4- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة
- 5- تقديم الأفراد لشغل الوظائف المعينة والتدريب عليها
- 6- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد
- 7- تصميم البرامج الإدارية متابعة تنفيذها
- 8- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى¹:

¹ - سعاد نائف برونوطي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 1-2.

- ◀ وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية
- ◀ وظائف إدارة تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة

الفرع الأول: الوظائف الفنية

- وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، وتطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف مايلي:
- ◀ تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- ◀ الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- ◀ تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- ◀ توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلاف بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأتهم على أدائهم.
- ◀ تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- ◀ تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- ◀ نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم

الفرع الثاني: الوظائف الإدارية

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية لإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام فيمايلي¹:

1- التخطيط

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة ومنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

¹ - حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.

- ◀ الاتجاه الأول حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على مدى البعيد، ولكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.
- ◀ الاتجاه الثاني حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة.
- ◀ ويقترح الاتجاه الثالث أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

2- التنظيم

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3- الرقابة

يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي¹:

أ- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء

ب- قياس الأداء الحقيقي

ج- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد

د- القيام بالتعديلات اللازمة.

¹ - حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق

ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروقات الموحدة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

4- التوجيه والتحفيز

تضع عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل

5- مسؤوليات استراتيجية

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثيراً محتملاً على إدارة الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيراً جوهرياً على هذا الموضوع، وهي العوامل: الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية؛ وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل وما تمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر معهد الإدارة الحديثة¹.

✓ العوامل الاقتصادية ECONOMIC

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات، وأثناء فترة الراج في الأربعينات والخمسينات والستينات وأيضاً خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وفي أواخر الثمانينات.

ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثيراً كبيراً على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

✓ العوامل القانونية LEGAL

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيراً جوهرياً على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات. إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 39.

السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم.

✓ العوامل الاجتماعية SOCIAL

إن المجتمع الأمريكي قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي وفي الاتجاهات، والقيم السائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع. لقد تعرض المجتمع الأمريكي خلال هذا القرن، التغييرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده وأسلوب تفكيرهم. فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم وأهمية التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل، ومن مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة الياقات الزرقاء وإلى فئة الياقات البيضاء، ومن دور النساء والأقليات في المنظمة. وتجدر الإشارة بأنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاث الماضية، كما سبق القول، فقد تأثرت أساسا خلال النصف الأول من القرن العشرين، بالحربين العالميتين. فقد كان لهما أثرا مباشرا وفوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية وأيضا المجالات غير الدفاعية.

✓ العوامل التكنولوجية TECHNOLOGICAL

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا. فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمس آلاف سنة السابقة له. إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي واليوم وكذلك رقيه في النواحي التكتيكية والفنية، قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغييرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات. ومن أهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو الميكنة) وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.

خاتمة الفصل:

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان، ومن تم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الانتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة، ومن هذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه إنساني، بمفهوم الداعين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم من منظور الشفقة. ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قدرة في الانتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأي المال والعمل.

إن نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات وبالتالي جودة في الانتاج والعكس صحيح. ومن هذا تظهر لنا أهمية التدريب ودوره في تنمية قدرات العمال المهنية.

مقدمة الفصل الثاني

يلعب التدريب دورا أساسيا في تأثير على زيادة فعالية 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 اعباء المستقبل,مؤشر فيما اذا كانت المنظمة ستنجح او ستفشل ومن أجل الاحاطة والالمام بهذا الموضوع اقترحت الخطة التالية

المبحث الاول / مفاهيم ومبادئ اساسية حول عملية التدريب

المبحث الثاني / تحديد الاحتياجات التدريبية .

المبحث الأول/ مفاهيم ومبادئ أساسية حول عملية التدريبالمطلب الأول / ماهية التدريب

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، و توفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، و لذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد¹.

ولتسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.

- التدريب ليس غاية في حد ذاته، و إنما وسيلة لتحقيق غاية، و الغاية منه هي تحسين كفاءة الأداء.
- إنتاج الأفراد التدريب طيلة شغلهم لوظيفة معينة فهناك ظروف معينة التي تتطلب وضع برامج تدريبية.
- التدريب ليس علاج لجميع المشاكل فهناك مشاكل لا يمكن حلها بالتدريب مثلا سوء الاختيار و التعيين، فالتدريب ليس إلا وسيلة لصقل و زيادة مهارات ، و قدرات الأفراد
- التدريب يعتبر فرصة للتعلم و الاستفادة، و هذا لا يأتي إلا بتوفير الرغبة في التعلم و تحسين الأداء لدى الفرد.
- التدريب لا يقوم على مجرد إلقاء معلومات نظرية بل يجب أن يقترن بتدريب عملي على المعلومات التي تلقاها الفرد.
- يقوم التدريب على قواعد و أسس تعتمد على التخطيط في تصميم البرامج التنفيذية و الإحصاء في جمع و تحديد الانتاجات و جمع المعلومات و تحليلها، و على علم النفس الصناعي في تصميم بعض أساليب التدريبية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة موارد البشرية مؤسسة زهران للنشر والتوزيع عمان 1991، ص 220.

- طبيعة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعية العمل فيها و من مستوى إداري لآخر فكل مستوى من المستويات الإدارية يتطلب نوع معين من المهارات و القدرات.
- يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات و لذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك .²

الفرع الاول : مفهوم التدريب

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر و لذلك تعدد التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه و سنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"³.

ركز الكاتب في هذا التعريف على الجهود وقدرات الأفراد لتحسين الكفاءة و القيام بعمله وفق المستوى المطلوب، و المقصود بالجهود هي الجهود العضلية و الذهنية، أما القدرات فهي مجموعة المعلومات و المهارات لدى الفرد.

و يعرف فيلبوا: "التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله"⁴.

و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة، لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

و يعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، و صقل المهارات، و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.

³ - مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 ، ص 232.

⁴ - صالح سعيد عودة ، " إدارة الأفراد" ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 245 ، 1994 .

معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل" ⁵.

أما نائل عبد الحافظ العوامة فقد عرفه كما يلي: ⁶

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية، و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يركز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية.

و يعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف

و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم" ⁷.

و يؤكد على أن الخيرات، و المهارات و المعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير و تنمية أدائه.

و من هذه التعاريف السابقة ، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: " بأنه مجموعة من الأنشطة ، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة

و الفعالية و المقدره في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية

و المستقبلية".

الفرع الثاني: أهمية التدريب

الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حاليا أو متوقع مستقبلا فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى

⁵ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.

⁶ - نائل عبد الحافظ العوامة، " تطوير المنظمات " ط2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995 ص147.

⁷ - نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2000، ص 52.

المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثلا نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها، إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية لتحقيقها، بتحقيق الهدف العام للمنظمة ، و يمكن حصر هذه الأهداف الفرعية في أربعة أهداف رئيسية هي:

- 1- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تتقصه.
- 2- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل⁸.
- 4- يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي⁹.

• الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية

- قد يخضع الفرد العامل في المنشأة للتدريب عدة مرات و ذلك حسب الظروف التي تحيط بالمنشأة و يمكن التطرق لهذه الظروف في النقاط التالية:
- إدخال تغيرات على أساليب العمل في المنشأة.
 - إدخال تغيرات على نوعية الإنتاج في المنشأة.
 - إدخال تغيرات فنية على طريقة الإنتاج، فالتطور التكنولوجي الحديث المتزايد يتطلب تدريباً منظماً للعاملين لتحسين و تطوير أدائهم و ملاءمته معه.
 - انخفاض مستوى كفاءة بعض الأفراد العاملين.
 - ظهور أساليب و مفاهيم جديدة في مجال الإدارة ترغب إدارة المنشأة في إطلاع العاملين عليها، و تدريبهم على استخدامها، كأسلوب الإدارة بالأهداف.
 - الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين و المؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء و مسؤوليات أكبر في المستقبل.

⁸ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁹ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدر الجامعية ، ص 582-583.

- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، حيث عملية الإحالات عملية مستمرة في جميع المستويات الإدارية نتيجة الترقيات، و النقل ، و التعيين الجديد.¹⁰

المطلب الثاني: أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه و طبيعة العمل، و المستوى الوظيفي، و يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها المالية، و إمكانياتها ، و عدد الأفراد الذين يعملون بها و بناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها ، و هناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة و آخرون يصنفونها حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف و هذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي¹¹

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين و عمال صناعيين... إلخ، و لكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: و يقصد به تدريب العاملين الجدد
- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : و هو تدريب العاملين القدامى.

(1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:¹²

و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من إلتحاقه لتعيينه في الوظيفة، و هو بمثابة تهيئة الأفراد و تعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم و كيفية آدائه و إعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة

¹⁰ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

¹¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

¹² - صلاح الشنواني ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص 144.

و أهدافها و سياساتها ، و بمهام و مسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها، و علاقة عمله بأعمال الآخرين و مدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور و التقيات،

و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، و غيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

و ينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى :

أ- التدريب التوجيهي :

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد و خلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع و تهيئتهم للعمل و تدريبهم على القيام به و إزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف ، و يساعد هذا النوع من التدريب على التكيف و التأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة و سرعة.

ب- التدريب التخصص الابتدائي: يتضمن واجبات و تعليمات

و خصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

ج- التدريب أثناء تأدية الخدمة: في هذا النوع تشجع و تسعى المنظمات

إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل¹³.

2) التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

و يقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، و يهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية ، و التكنولوجيا فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل و تطوير المعارف و المهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل ، و يمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

1-2. موظفي قاعدة الهرم: و تشمل أعمال صناعية و فنية متنوعة

¹³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 325.

2-2. مجموعة المستوى الإشراف الأول: و تمثل الإدارة المباشرة.

2-3. مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: و تمثل الإدارة الوسطى .

2-4. مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: و تمثل الإدارة العليا.

و تجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، و نوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، و نوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، و يتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:¹⁴

أ- التدريب بغرض الترقية و النقل : يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة بإسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر و بالتالي تزيد من مهاراته و معارفه في الوظيفة الجديدة .

ب- التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة)

و يتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، و تدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.¹⁵

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: و هو نوع حديث للتدريب ، و يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش و منه القضاء على الملل و الضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها¹⁶.

(3) أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:

¹⁴ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.
¹⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

¹⁶ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.

1/ التدريب المهني: و هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات و المعرفة و الاستقلالية، في الحكم و التقدير و يعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل¹⁷.

و يقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية و الحرفية و اليدوية و الميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و معارف لأداء مهنة معنية تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية و الحرفية و التي تتطلب مهارات محددة و تأهيلا يدويا¹⁸.

و يشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية ، كما يشمل العاملين الجدد و القدامى، و يتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد.....إلخ.¹⁹

2/ التدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص ، إذ يعمل على تحسين و تزويد الفرد بالمعارف و المهارات التقنية ، و من أمثلتها :

هندسة الإنتاج ، هندسة الصيانة ، الأعمال المحاسبية ، و المشتريات و المبيعات و الأعمال الهندسيةإلخ، و هذه المعارف و المهارات لا تكون روتينية ، و إنما تحتاج دوما إلى التجديد و الابتكار من أجل حل المشاكل المختلفة و معالجتها و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.²⁰

¹⁷- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 173-174. رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 02 ، 2001.

¹⁸ - نائل عبد الحافظ عوالمه ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

¹⁹ - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

²⁰ - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

و يدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة ، أو تخصص معين ، و هو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة ، و التي تتم بطبيعة فنية دقيقة²¹.

3/ التدريب الإداري : يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى ، أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، و القيادية ، و المالية ، و المحاسبية ، و التخطيطية ، و الرقابية و التنظيمية و غيرها.²² و قد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا

فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي ، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا و لهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة و التنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة و المستويات كما يتم ترشح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة لمؤسسة، و إيجاد القرارات الرئيسية²³.

فتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف و المهارات و الخبرات حول الجوانب السلوكية و القيادية و المالية و المحاسبة، و كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كاتخاذ القرارات.

4/ تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد المعاول الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية سبب دوره المهم في تهيئة و إعداد العناصر البشرية المؤهلة ، و يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم

²¹ - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

²² - نائل عبد الحافظ عوالمه ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

²³ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

و ذلك بتطوير و تنمية مهاراتهم، و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات و المعارف و المهارات إلى المتدربين و كيفية التعامل معهم بنجاح. و يسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل و تنظيم عمليات نقل المعارف و الخبرات من المدرب إلى المتدرب²⁴.

الفرع الثاني : أنواع التدريب حسب مكانها

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

أ- **التدريب داخل المؤسسة** : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي و كذلك أقصر مدة للتدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل²⁵.

و يعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، و يتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي ، حيث يتلقى الفرد التوجيه

و الإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، و إما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل و في أماكن خاصة محددة لذلك و لكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، و يتم التدريب بالتعليم و التوجيه كما في الحالة الأولى و الفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج و توجيه التركيز إلى تدريب الفرد و تعليمه²⁶.

و يتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف و المهارات إلى حيز الواقع العملية و بالتالي سهولة الاستعاب للتدريب للبرامج التدريبية و ذلك لتمائل و تشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل²⁷.

²⁴ - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 241-242.

²⁵ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

²⁶ -د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

²⁷ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 328.

ب- التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها و ذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. و قد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب ، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني و التمهين ، و من خلال الفرق التجارية و الصناعية، و هي تركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين بالمؤسسة أو غير عاملين بها²⁸.

الفرع الثالث : حسب الغاية منه

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

1/ برامج التدريب و التوجيه:

يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد ، و يتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، و العمل فيها، و تعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، و الذي يتمثل في الوظيفة التي سيشغلها، و الوظائف الأخرى المماثلة، و العاملين الذين يقومون بهذه الوظائف ، و كذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل و الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فأشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه الرغبة في تحسين آدائه و تطويره.

و يعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، و التكيف مع الوظيفة الجديدة ، و آدائه عمله شكل جيد و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة²⁹.

2/ التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة ، و لهذا تصمم المؤسسة برامج

²⁸ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 329.

²⁹ - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره، ص 243.

تدريبي ثاني لإدارة النقص و معرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استعابه لبرنامج تدريبي أو نسيان الطرق و الأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة و بسيطة ، بحيث يسهل فهمها و تعلمها بسرعة، و بمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد و الاستفادة من البرامج التدريبية³⁰.

3/ التدريب على الأمن : إزداد الاهتمام بالمشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن و كيفية المساهمة و التعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، و بهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن و يمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن و حماية نفسه حتى و هو خارج المؤسسة³¹.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته و سلامة عمله ، و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات و أدوات ، و مباني و مخزونات و غيرها ، و بالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج و وسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات و الأجهزة³².

4/ التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم : ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، و لكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية و الاقتصاد و التاريخ، و لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، و إنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، و اتساع أفق تفكيرهم و ما لذلك من انعكاسات على أدائهم³³.

30 - صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 244.

31 - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

32 - صالح سعيد عودة، المرجع السابق ذكره، ص 247.

33 - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 143.

5/ التدريب الابتكاري و التدريب السلوكي:

1- التدريب الابتكاري: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع و الابتكار، فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، و إنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتوج أو طرق و وسائل الإنتاج، و لذلك تهتم المؤسسات حالياً بإدراج هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا و تعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة و ليس إعطائهم هذه الحلول.

2- التدريب السلوكي : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير و تعديل اتجاهات و استعدادات و ترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية و الحماس و زيادة الثقة بالنفس و المساعدة على الاستقرار و العمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، و فريق العمل و تنمية مهارات العمل الجماعي و حسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة و صيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل اللامبالاة ، الغيابات ...إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء و الولاء و الرفع من مستوى الرضى و ذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج³⁴.

6/ التدريب بغرض الترقية : يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر ، و هذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، و معارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات ، و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

³⁴- مهديّة ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثر على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمدينة ، سنة 2004، ص 26.

إن اكتساب المعارف و المهارات الجديدة ، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة برفع المهارة ، و زيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير مباشرة ، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية و ذلك عن طريق دقة الملاحظة ، لكيفية قيام الفرد آخر بالعمل ، أو إحلال محل شاغل الوظيفة أثناء تغيبه

يعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسية و الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تربطه علاقات متعددة مع بقية الأنشطة سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية و يتضمن ثلاث مطالب

المطلب الثالث : مبادئ واساليب التدريب .

يستند نشاط التدريب على مجموعة من المبادئ و التي تعتبر قواعد عامة يتم وضعها و تطبيقها و أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1. الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة ، فيجب أن يكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي للاستفادة منه و توفر الرغبة لا يكفي وحده بل يجب أن يكون مصحوبا بتناسب مع محتوى و مضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح و مستواه الوظيفي أيضا.³⁵

2. خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتدربين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة، و هذا يعني ربط التدريب بهدف يرغب المتدرب فيه مثل: (زيادة الدخل، الترقية) و لا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من دوافع الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا وبعاد تدريبه³⁶

3. متابعة تقدم التدريب :

³⁵ - صالح سعيد عودة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص 233-234.

³⁶ - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص 584.

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي و بدئه لعمله ، فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة و المنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي و الاجتماعي و مدى أثر التدريب عليهما و كذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله و تحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه لعمله

و مقدار إنتاجية مقارنة لما كان عليه قبل التدريب ³⁷.

4. ربط التدريب ببرنامج للتدعيم :

من الضروري ربط النتيجة أو الأثر الناتج عن التدريب بنظام للثواب و العقاب ، و من المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز..... إلخ لذلك يجب على الإدارة إيجاد الوسيلة المناسبة لمكافأة الأفراد مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب و احتياجات الأقسام التشغيلية، و إذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد من أن يتبع ذلك إجراءات عقابية لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي ³⁸.

5. إعلام المتدربين بمدى تقدمهم:

يمكن إثارة حماس الأفراد نحو التدريب، و بالتالي ازدياد استعدادهم للتعلم عن طريق إحاطتهم بمدى التقدم الذي يحرزونه أولاً بأول و يتطلب ذلك وضع مقاييس أو معايير يمكن على أساسها قياس مدى التقدم.

6. إتاحة فرص التطبيق: يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب و يجب أن يتم ذلك بصفة متكررة، كما يجب أن يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه يتم بطريقة صحيحة و تحت إشراف المسؤولين عن التدريب، و بذلك تتكون لديه العادات الصحيحة في الأداء و حتى بالنسبة للتعلم الذي ينطوي على إلقاء

³⁷ - صالح سعيد عودة، " مرجع سبق ذكره" ، ص 235.

³⁸ عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص 585.

المعلومات شفويا يجب إتاحة الفرصة للأفراد لكي يشتركوا في مناقشة ما يستمعون إليه و في إعادة إلقاء ما يلقي عليهم، مما يسهل عملية التعلم³⁹.

7. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم الكل مرة واحدة ، أو تعلمه على مراحل متتالية، وفقا لمكوناته حيث يقول (Yoder) أنه بالنسبة لبعض أنواع التدريب قد يكون التعلم أكثر فعالية لو أخذت العملية على أجزاء، بحيث يتعلم الفرد كل جزء على حدة ، و بعد تعلم جميع الأجزاء يتم الربط بينها لبدأ التعلم عليها مجتمعة، و بالنسبة لبعض العمليات قد يكون تعليم العملية بأكملها أكثر فعالية من التعلم عليها كأجزاء، و يمكن القول أن أكثر الطرق فعالية هو الذي يتعلم الكل ثم تعلم كل جزء على حدة ، ثم الرجوع مرة أخرى إلى تعلم الكل.

8. الدقة و السرعة في التعلم :

هل يتم التركيز على الدقة أم السرعة في عملية التعلم؟

بصفة عامة يمكن القول أنه يجب التركيز على الدقة أولا ثم الاهتمام بالسرعة بعد ذلك ، فالسرعة يمكن تحسينها بعد فترة التعلم، أما الدقة إذا تكتسب تصبح عادة و بالتالي تصعب عملية الرقابة عليها.

9. ضرورة التركيز :

إن عملية التعلم تسهل إذا كان هناك انتباه و تركيز من جانب الأفراد تحت التدريب، فإذا تشتت الفكر و سرح الذهن فإن القدرة على التركيز تضعف و لأن قدرة الأفراد على التركيز محدودة أصبح من الضروري أن تكون هناك فترات للراحة أثناء عملية التدريب، و يتوقف تحديد هذه الفترات و مدتها على نوع و مدى تعقيد الأعمال المطلوب تعلمها، مما يحتاج إلى عمل دراسات لتقدير مدى الحاجة إلى الراحة و تحديد طولها و كيفية توزيعها أثناء البرنامج.

10. الاستيعاب و التذكر : تنطوي عملية التعلم على استيعاب المعلومات و تذكرها بعد ذلك و من الواضح أن التذكر يكون أسهل و لفترات أطول لو تم استيعاب المواد المعطاة في عملية التعلم بطريقه الصحيح، فيجب أن يشجع الأفراد المطلوب

³⁹ - صلاح عبد الباقي الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 150-151.

تدريبهم على معرفة الأسباب التي تكمن وراء المعلومات التي تلقى عليهم، و لمس مدى تطبيق هذه المعلومات ، و هو ما يسهل عليهم استيعابها و من ثم يعمل على تذكرهم لها و احتفاظهم بها لمدة طويلة⁴⁰.

11. أهمية اختيار القائمين بالتدريب :

إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين ، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المدربين و المشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة ، لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح في عمل الآخرين غير فعال⁴¹.

12. الفروق الفردية: أي لا بد على القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع في الفروق الفردية بين المتدربين ، إذ أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب ، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفياتهم السابقة و تعليمهم و ميولهم و خبراتهم لذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

13. تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض: تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب، و أن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة و متنوعة، تشكل مجموعها خبرات و معارف لا يستهان بها و إتاحة الفرص لانتقال هذه الخبرات و المعارف بين المتدربين و تبادلهم إياها سيكون عاملا مساعدا على تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما يتعلمونه في البرنامج التدريبي المرشحين له.⁴²

الفرع الثاني : أساليب التدريب.

⁴⁰ - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

⁴¹ فريد النجار ، إدارة وظائف و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 98-99 ، ص 228.

⁴² - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي و التدريب الجماعي ، و كل من هاتين الطريقتين تتمثل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :
أولاً : التدريب الفردي: و يقصد به تدريب كل فرد على حدة، و هذا يتم بعدة طرق أهمها ما يلي:

1.التدريب أثناء العمل :

و يعني تدريب الأفراد في مكان عملهم و في أوقات العمل و يقوم بمهمة التدريب الرئيس المباشر و بالتالي أن العامل يتدرب في بيئة طبيعية .⁴³
و يكون التدريب بخطوات مخططة حيث يقوم المدرب بتوجيه و تدريب المتدرب و ذلك بإعطاء معلومات تعريفية أولية و تزويده ببعض المعلومات التخصصية، و القيام ببعض الأنشطة أمامه و بعد ذلك يعيد القيام بها الفرد المتدرب لاختبار مدى فهمه و استيعابه للمعلومات ، و بعد ذلك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد المرؤوسين له، و تقديم توضيحات له كلما احتاج إلى ذلك ، و يعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب و مدى جديته في التدريب .⁴⁴

2. نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

يتم تدريب الموظف وفق هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة و من مزايا هذه الطريقة أنها تتيح للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته و وقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

يكلف الموظف بأعمال ، تكون أكبر مسؤولية بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة ، و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية لوظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية

⁴³ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 278.
⁴⁴ - صالح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 260.

ثانيا : التدريب الجماعي : و يقصد به تدريب أكثر من موظف معا ، و هذا لا يكون في أوقات العمل الرسمية ، و قد تكون داخل المنظمة أوفى مراكز التدريب خارج المنظمة و من مزايا التدريب الجماعية هو استفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ، و من أهم طرق التدريب الجماعية نذكر ما يلي: ⁴⁵

(1) المحاضرات: في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر ، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون باستيعاب الأفكار و المعلومات حول موضوع التدريب ، و يعتبر هذا الأسلوب من التدريب تقليدي ، فمن سلبياته شروء المتدربين من مواضع لأخرى ، لأن الاتصال يكون في اتجاه واحد ، أي من الأستاذ المحاضر إلى المتدرب، فالمحاضرة تكون دون نقاش من قبل المتدربين ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض مشاركتهم في برنامج التعلم.

(2) دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث يقوم بطرح مشكلة أو حالات معينة ، و يقوم المديرين بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة و تقييم البدائل المختلفة و تتم مناقشة هذه الحالة بين الطرفين (المدرب و المتدرب) للوصول إلى أساليب ناجعة و فعالة للمشكلة المقترحة .

و لكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين و الاستفادة منه محدودة لذلك لا يجب الاعتماد عليه بصورة أساسية.

(3) المناقشة المبرمجة : أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحوار و التشاور بين المتدربين و المدرب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة و يعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة ، و بالتالي يتمكن المتدربون من تصميم و تطوير جدول المناقشة⁴⁶.

(4) أسلوب التطبيق العملي : بموجب هذا الأسلوب يقوم هذا المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل ، لكي يسمح

⁴⁵ -صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 278-279.

⁴⁶ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 93.

لهم بالمشاركة في النقاش و الاستفسار، و يتميز هذا الأسلوب بسهولة و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بتنشيط المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، و يصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفراد أو العمال الحرفيين و الصناعيين.

(5) أسلوب تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث في الحياة العملية العادية، و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف (كل فرد يمثل دورا معينا يحدده المدرب)، و بعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله و اقتراح الحل الذي يراه مناسباً، و يكمن دور المدرب هنا في توجيه سلوك المتدربين و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.⁴⁷

(6) المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء، و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.

(7) الندوات أو حلقات الدراسة : بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء⁴⁸.

(8) نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، حيث يرغب المندوب في الاقتداء بسلوك نموذج معين، و تتمثل الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم و توزيع المهام على المرؤوسين و تفويض السلطة و طلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه و تقديم النصح و يصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء ، و بعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية⁴⁹.

(9) البريد الوارد: في محاولة أخرى لإبراز الواقع، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملفات بها مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي

47 - مصطفى نجيب شوايش ، مرجع سبق ذكره، ص 241

48 - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 280.

49 - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 345.

تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه كل بند من بنود البريد الوارد، و يلاحظ أن هناك حدودا لفعالية هذا الأسلوب ، و منها أن الأشخاص و المنظمات وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية ، مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

10) الوقائع الحرجة: لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و الخاصة بموضوع التدريب، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة ، و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة ، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع⁵⁰.

11) تدريب الحساسية : تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تأثير داخل الجماعة، و الغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين ، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التي تواجهه، و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه الفرد بها هذه المشكلة و أخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع الاستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية⁵¹.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ ، خاضعة لتقييم قبله و بعده لتفادي أي أخطاء متوقعة للإسفار على نتائج ايجابية⁵².

⁵⁰ - أمين ساعتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 164.

⁵¹ أحمد جاد عبد الوهاب، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1996 ، ص 249.

⁵² - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

المطلب الاول / مفهوم الاحتياجات التدريبية : تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات و ما هو موجود فعلا فإن التعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة ومنها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد المطلوب تدريبهم.⁵³ وقد عرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات⁵⁴.

ب- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية . كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه, فهي تحدد نوع وعدد البرامج المطلوبة و أيضا المتدربين المحتاجين للتدريب, وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين وكذا المدربين ومسيري الإدارة.

ج- مجالات الاحتياجات التدريبية : تتعلق الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة سواء بعملياتها أو مستويات أدائها أو حتى مقومات تطويرها وارتقائها وترتكز على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية : وتتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا وهذا لأنها تهتم أساسا باتخاذ القرارات.

وهذا لا يعني أن باقي المستويات لا يحتاجون لها, إنما يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي.

2- المعارف و المهارات السلوكية : و تختص بالمستويات الوسطى و التي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و الدنيا, فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها الإدارة الدنيا على شكل أوامر.

⁵³ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان الأردن، طبعة 1997، ص 312.

⁵⁴ - يرقى حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 06.

3- المعارف و المهارات التنفيذية : و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية ، و نقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى⁵⁵.

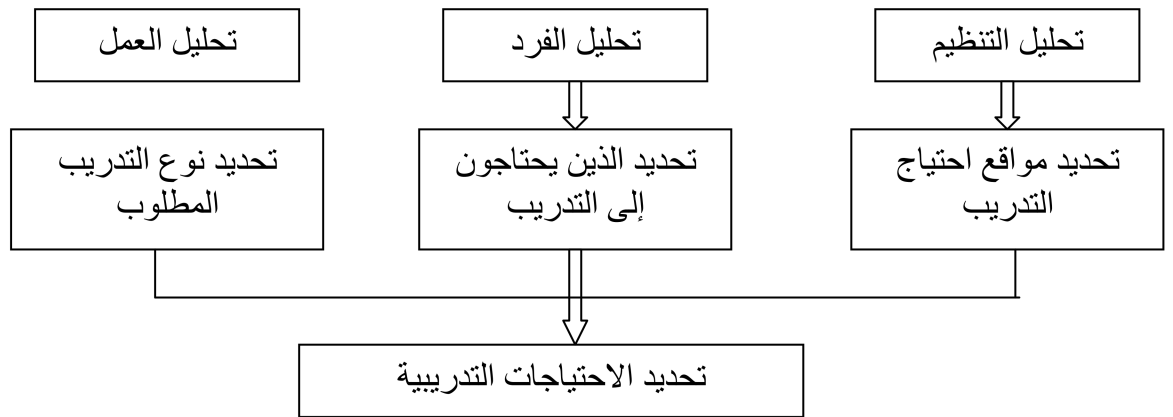
المطلب الثاني / طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية و هي متكاملة مع بعضها البعض و هي:

1/ تحليل العمل :في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة و الجوانب التي تتطلب فحصاً أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمال و المسؤولين.....إلخ من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع القصور.

2/ تحليل الفرد: أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه و إن كانوا يملكون أو لا يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه، و بذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب⁵⁶.

3/ تحليل التنظيم: و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف و متطلبات العمل و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي⁵⁷

الشكل رقم 02: أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب



المصدر : يرقى حسين ، مرجع سابق،

ص 120.

⁵⁵ - عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران ، 2000، ص 48.

⁵⁶ - يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 110.

⁵⁷ - د. أمين ساعتاني، مرجع سبق ذكره، ص 94.

هـ- وسائل تجديد الاحتياجات التدريبية: يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة من خلال الإطلاع على ما يلي:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل، و ما تحتاجه من خيارات و معارف لتنفيذها
- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها، أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها و مقارنتها مع الإمكانيات و المؤهلات المتوفرة حاليا لدى كل موصف لمعرفة مدى و نوع حاجته للتدريب.
- نتائج قياس و تقييم الأداء فهي تشير إلى نواحي الضعف و القصور في أداء الموظفين و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- تسارع المتغيرات البيئية و التقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة، و آلات فنية حديثة و أساليب عمل جديدة و متقدمة، مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجتهم للتدريب، و هذا لشعورهم بالنقص و الضعف من أجل زيادة قدراتهم.
- إجراء اختيارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما⁵⁸.

المطلب الثالث/ مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ✓ عدم استعمال الشكل العلمي في تحديد الاحتياجات في كثير من المنظمات، ويعود هذا القصور في عدم الوعي بأهمية تحديدها أو تجعل تنفيذ البرامج التدريبية مع الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، إسناد عملية التدريب لغير المؤهلين أو غير المختصين.
- ✓ إن الاحتياجات التدريبية المحددة لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة لأن تحديد الهدف التدريبي في صورة كمية وزمنية ونوعية يضمن تناسق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

58 - د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

- ✓ قصور البيانات التي يستند إليها البرنامج التدريبي، كالقصور في نظم المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص بأهمية المعلومات، أو أن البيانات المطلوبة كثيرة ومتنوعة بحيث يصعب جمعها.
- ✓ اختلاف ما تم الضن أنه احتياج تدريبي مع ما هو موجود في الواقع أي عدم التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلة هي التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.
- ✓ يعتبر التدريب ضعيف الأثر أو هو إضافة معلومات وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين أداء، بسبب مدى اهتمام واقتناع الإدارة والمشرفين بالمفهوم السليم للتدريب كنظام أو منظومة مكونة من أجزاء متداخلة ومتكاملة ومتماسكة.⁵⁹

⁵⁹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997، ص290.

خاتمة الفصل

لقد فرضت ادارة الموارد البشرية بمكانتها كوظيفة من الوظائف الاساسية للمؤسسة
وكعامل من العوامل التميز وتحسين الانتاجية والاداء .
وبدلك من خلال ابراز اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة بالاضافة لعلاقته المباشرة
بالانتاجية , وكذا مردودية المؤسسة واستراتيجياتها ...الخ وهذا التطور حديث العهد
حيث لم يعد التدريب نشاطا اداريا عاديا فحسب , بل صار استثمارا للموارد البشرية
.

مقدمة الفصل

بعد التأكد من أن التدريب هو السبيل الأمثل لحل مشاكل العمل والاداء, يمكن القول بأن وجود برنامج التدريب أمر ضروري لنجاح عملية التدريب ولا يكفي ذلك بل يجب ان تكون برامج التدريب مصممة بطريقة جيدة ومناسبة لضمان تلقين الافراد محتويات هذه البرامج.

المبحث الاول / تصميم وتنفيذ برنامج التدريب

المطلب الاول / تصميم برنامج التدريب

وتمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

1. عنوان البرنامج : و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة

واضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

2. أهدافه: يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:

- هادفة : أي لها علاقة وطيدة بالبرنامج و تدل عليه.

واقعية: أي يمكن تحقيقها و ليست خيالية.

دقيقة: أن تكون تمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

و يمكن ذكر هذه الأهداف العامة المقدمة في البرامج التدريبية كما يلي:

* تنمية منظومة المعارف للمتدربين في مجالات متعددة و متعلقة بموضوع البرنامج.

* ترشيح وصلل منظومة القيم و الاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

* تنمية القدرات و المهارات للمتدربين في عدة مجالات.

3. تحديد المتدربين: بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه

أوالفكري، و بحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي يتعدى خمسة وعشرين

متدربا كحد أقصى.

4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: و يكون هذا الزمان حسب وقت المؤسسة و المتدربين و كذا

المدرسين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، و هناك من يقوم به يوما بعد يوم أو خلال

الفترة الصباحية فقط، و كل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمان التدريب.

5. تحديد موضوعات التدريب: بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم إلى موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات ، و يحدد لها زمن معين يتناسب و وقت البرنامج ككل.
6. تحديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات : حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين و هذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، و قد يكون من داخل المؤسسة (إداريين، مستشارين.....إلخ) أو من خارجها¹
7. تحديد أسلوب التدريب: بالتعاون بين المنسق العلمي و المدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.
8. المنسق الإداري: و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية و كذا إعداد و استقبال المدرسين و جميع احتياجات البرنامج.²
9. تحديد الأدوات المناسبة: منها السمعية و البصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو و الكمبيوتر و غيرها من الأدوات.
10. تحديد أساليب التقييم و نماذجه: و هذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها و خاصة المتدربين و المادة التدريبية و المدرسين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان.³
11. إعداد الجدول الزمني: و ذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول.

جدول رقم (01) : الجدول الزمني للعملية التدريبية.

اليوم و التاريخ	الفترة الصباحية من التدريب	الفترة المسائية من التدريب
-----------------	----------------------------	----------------------------

¹ - عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان "التدريب والموارد البشرية دار زهران 2000ص280--283.

² - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص284-287.

الجلسة (5) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة قصيرة (10-15)	الجلسة (4) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة طويلة (1-2 س)	الجلسة (2) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة 10 دقائق مثلاً	الجلسة (1) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	
موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	

المصدر : عبد المعطي عساف ، مرجع سابق

ص 287.

المطلب الثاني : تنفيذ برنامج التدريب .

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ و مرحلة التنفيذ.

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ: و هي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و

تشمل الترتيبات على ما يلي:

أ- الإعلان و دعوات الترشيح: يتم إرسال دعواي للمرشحين و إعداد خطابات التكليف و

إرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

ب- إعداد الملفات : و تتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.

ج- الخدمات المساندة المصاحبة : متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بإمكانية التدريب و تحضير

كل الوسائل المساعدة في العملية.

د- المتابعة : و هي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن

تاريخ العملية التدريبية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين⁴

ثانيا : مرحلة التنفيذ: و تتم كما يلي : وضع الجدول الزمني و التجهيزات و المطبوعات.

1/ وضع التجهيزات و المطبوعات : و تتضمن ما يلي:

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج
- تصميم طريقة جلوس المتدربين
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات.

تجهيزات المطبوعات تتضمن :

- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علميا:
- إجراءات الطباعة و توزيع المطبوعات على المتدربين.

2/ وضع الجدول الزمني: و يتم فيه ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج⁵.

3/ متابعة المتدربين و المدربين:

أ- متابعة المتدربين: و يتم من خلال :

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.

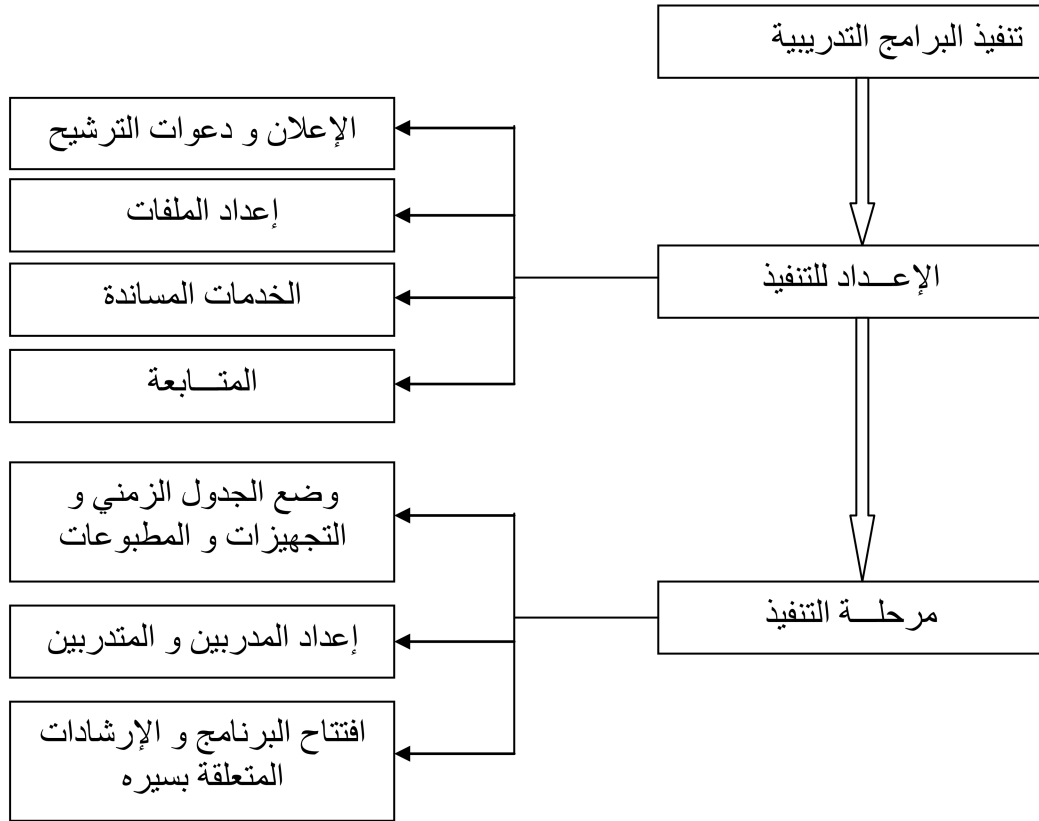
⁴ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 240-249.

⁵ - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 288.

- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، و تتضمن ما يلي (أسمائهم ، مؤهلاتهم، وظائفهم و عناوينهم...)
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.
- ب- **متابعة المدربين :** و هذه المتابعة تكون بـ:
 - تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية .
 - تقديم المدرب للمتدربين.
 - متابعة سير المحاضرات.
 - دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.
- 3- افتتاح البرنامج و الإرشادات المتعلقة بسيره:
 - أ- **افتتاح البرنامج و يحتوي ما يلي:**
 - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب
 - شرح أهداف البرنامج و متطلبات المتدربين.
 - التعرف على توقعات المتدربين و الأخذ بالتوقعات المقبولة.
 - فسح على المجال للتعارف بين المتدربين.
 - ب- **الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:**
 - الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
 - الحرص على احترام قدرات المتدربين و إدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.

- الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي و ذات معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد و الجدول الزمني.
- محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين و المتدربين.
- توزيع الشهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج⁶.

الشكل رقم 03: خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث : تقييم برنامج التدريب

⁶ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، لكن المعنى الحقيقية أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها، و هي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.

و يعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي⁷ .

الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات و الأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين و تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.
- طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

أ- تقييم البرامج التدريبية: تعتمد فعالية التدريب و نجاحه على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره، و لهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات و مناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات و الحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.

⁷ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكرهن ص 251.

ب- تقييم المدربين: يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال و تتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق و هي:

* تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين.

* تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى .

* التقييم فور انتهاء التدريب و ذلك لمعرفة وجهات النظر للمتدربين في مدريهم.

3/ تقييم المتدربين : و غالبا ما تكون أربع عمليات فرعية و هي:

أ- تقييم قبل بدء التدريب: و يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج و كذا مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات آدائهم .

ب- تقييمهم أثناء التدريب: و تتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا ، و أسلوب المناقشة من طرف المدربين و مراقبة طريقة الإجابة عنها و ملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم و استيعاب للبرامج التدريبية.

ج- تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي: و هذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.

د- تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: و عادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، و تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية⁸.

و هناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

1- تقييم الانطباعات : أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي

و يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج، و تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها و لتقييم هذه الانطباعات يجب مراعاة :

- تحديد المواد لتقييم
- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.
- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.
- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

2- تقييم التعلم: أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة و ليس بطريقة عفوية، و يتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلاً إحصائياً يعتمد على معاملات الارتباط و درجات مجموعات أخرى ، و غالباً ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج و مدى دلالتها.

3/ تقييم التغير في الأداء: إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة و اكتساب المهارة

⁸ د. عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 307-325.

و تغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجا تدريبييا، و للتعرف على هذا التغيير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي، و ذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه رئيسه، مرؤوسيه و زملائه و يمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

كما أن يقاس التغيير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله و انقضاء ثلاثة أشهر مثلا، بحيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغيير الحادث في أدائه إن وجد، و قد يرجع التغيير في الأداء إلى عوامل قد تطرأ في المنظمة، بحيث تؤثر على أداء العاملين فيها ككل و ليس نتيجة البرنامج التدريبي ذاته.

تقييم النتائج: هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية انخفاض التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث و غيرها. و لذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل و بعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

و هنا يمكن طرح السؤال التالي: كم من هذه النتائج يعود فعلا إلى التدريب و ليس لعوامل أخرى؟ و قد لا يكون للمدرب دخل فيها.⁹

و يمكن أن تخلص إلى نتيجة و هي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط.

فقط و إنما تعتمد على دقة التنفيذ، ثم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام، و تعتبر مشكلة تقييم التدريب و قياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة و يرجع ذلك إلى ما يلي:

⁹ أمين ساعاتي، الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب، مصر، 1999 ص 174، 171.

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.¹⁰

المبحث الثاني / فعالية برنامج التدريب

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف و معلومات أو اكتساب خبرات و مهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل و المنظمة، أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية، العنصر الأول و المهم المتدرب، و العنصر الثاني المدرب و العنصر الأخير المحتوى التدريبي، هذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

المطلب الاول : دور المدرب في زيادة الفعالية.

للمدرب دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي و لزيادة فاعلية المدربين لا بد من توفير الشروط التالية:

- 1- ضرورة توفر الخبرة و المعرفة للعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- 2- ضرورة توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغبته أثناء عملية التدريب.
- 3- توفر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة للمتدربين.
- 4- توفير و تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أحسن وجه.

¹⁰ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره: ص 231.

5- توفر الحماس و الرغبة لدى المتدرب و هما يعبران عن رغبته و اهتمامه و إيمانه بالتدريب و موضوعه.

6- القدرة و الإمكانية على المواجهة، وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه و مواجهة الآخرين.

7- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية و النفسية لفهم طبيعة المتدربين و جعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم و أشد إحساسا بمشاكلهم.

8- أن تتوفر لدى المدرب المهارات القيادية، تخطيط، تنظيم، توجيه، و تقويم البرنامج التدريبي و المدربين.

9- أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف¹¹.

المطلب الثاني : محتوى البرامج التدريبية.

لأجل زيادة فاعلية البرنامج التدريبي لا بد أن يركز على المحتوى التدريبي من الجوانب الآتية:

1- التأكيد على ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي.

2- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لقواعد الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية يساعد في تحديد مستوى الأداء.

3- توافق المحتوى التدريبي مع تغيير العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري أو الدافعية.

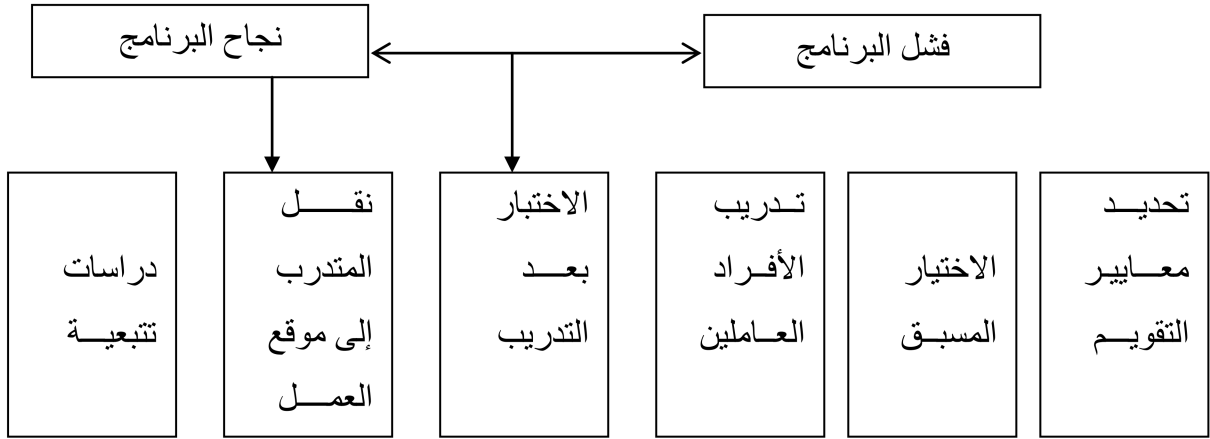
¹¹ - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

- 4- تخطيط و تصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الأفراد العاملين.
 - 5- التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم و التطوير بحيث تبنى خطواته على أخرى و بذلك يتم تقليل الهدر في الوقت و الكلفة.
 - 6- ضرورة خلق الظروف التنظيمية (الرسمية و غير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية و كذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التدريبية و الحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات الإدارية العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.
 - 7- اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة و تدعيم إيجابياتها.
 - 8- وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة إفراح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع و تصميم البرنامج التدريبي.
 - 9- توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التدريبي.
- إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن عملية تقويم البرنامج التدريبي تمد إدارة الأفراد بمعلومات وافية حول مستوى هذه الفاعلية، و لذلك فمن الضروري الاعتماد على طرائق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في البرنامج التدريبي.

المطلب الثالث : طرق تقويم فعالية البرامج التدريبية.

لغرض تقويم البرنامج التدريبي و للكشف عن فاعليته لا بد من إجراء الخطوات التالية:

الشكل رقم 04: خطوات تقويم البرنامج التدريبي.



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

من خلال تتبع خطوات تقييم البرنامج التدريبي يلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقاً و قبل بدء التدريب، و هذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي و في بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين، و بعد إكمال البرنامج التدريبي، و إذا كان الاختلاف في الأداء يعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقييم الموضوع و يطبق كسلوك في العمل، فهو دليل عن فاعلية البرنامج التدريبي، و في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلقة.

إن هذه الطريقة تعد من الطرق المهمة و الهادفة إلى الحكم الموضوعي، و هناك طرق أخرى يمكن من خلالها تقييم فاعلية البرنامج.

1. ردود الفعل: بالنسبة للمشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من البرنامج حيث تقوم الإدارة أو المشرفون في تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استحابة المشاركين في البرنامج، و يمكن قياس ردود الفعل اتجاه البرنامج من خلال تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية التنظيم و مدى التناسب بين مستوى المتدربين و المادة التي يحتويها البرنامج أو من خلال المقابلات الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم اتجاه البرنامج.

2. قياس السلوك و التغيير فيه: فمن الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من البرنامج

التدريبي و هناك بعض المؤشرات لتقويم و قياس التغيرات السلوكية في برنامج التدريب منها

أ- أن يكون هناك تقويم منظم لأداء الأفراد و أن يتم التقويم من قبل أحد الأفراد أو أكثر من

هؤلاء و هم : المدرب، المرؤوس أو المشرف المباشر و زملاء المتدرب.

ب- ضرورة إجراء تحليل و دراسة الأداء قبل البرنامج و بعده و ربط المتغيرات التي ساهمت

في الأداء.

3. الطريقة التجريبية: من الممكن أن تكون طريقة ملائمة حيث تحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في

قابليتها و مهاراتها و درجة الذكاء، و يتم تقويم أدائها للعمل، و تدخل مجموعة في التجربة و الأخرى

تبقى تمارس عملها، و بعد التدريب يتم قياس أداء المجموعة التجريبية على العمل، فإن وجد تحسن في

المجموعة التدريبية فيمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا و العكس صحيح¹².

¹² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

خاتمة الفصل

لقد جاء في هذا الفصل اهم مراحل العملية التدريبية المتمثلة في مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومرحلة التقييم ومن خلال ماسبق تظهر الاهمية البالغة لتقدير الجيد للحاجات التدريبية ,وبالتالي تحديد فجوة المعارف والمهارات لدى موارد البشرية بالمؤسسة لوضع اهداف تدريبية صحيحة.

تمهيد :

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية و الاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها و أهدافها و نشاطاتها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير ، و تنمية الموارد البشرية و كذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف و المعلومات و الاتجاهات و المهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة.

و كنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب، اخترنا مؤسسة الخزف المنزلي لمناقشة التدريب بها.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

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 درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل يعملون بالتناوب (2 x 8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

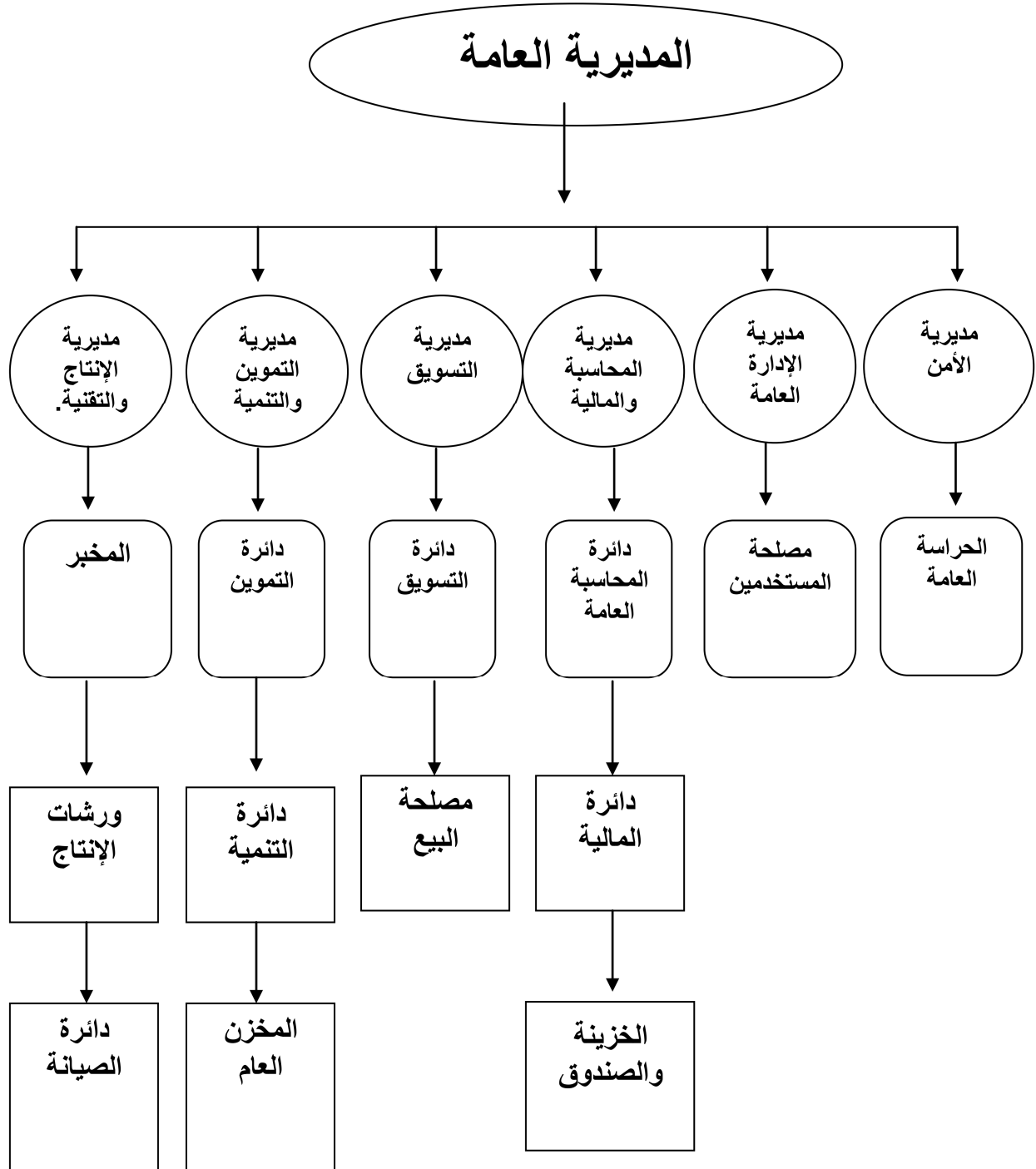
في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

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

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف.

إنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان ، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح ، لقد تعددت أشكال هيكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية والإدارية ككل في المؤسسات، وذلك حسب الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).



الفصل الرابع دراسة ميدانية لدور التدريب في تطوير الموارد البشرية سيرتاف

وللتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن نبين دور كل من المديرية المبيّن في الشكل السابق:
المديرية العامة: هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

مديرية الإدارة العامة: دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنمية ذلك حسب مخططات وبرامج، كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة بالمراقبة ومتابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

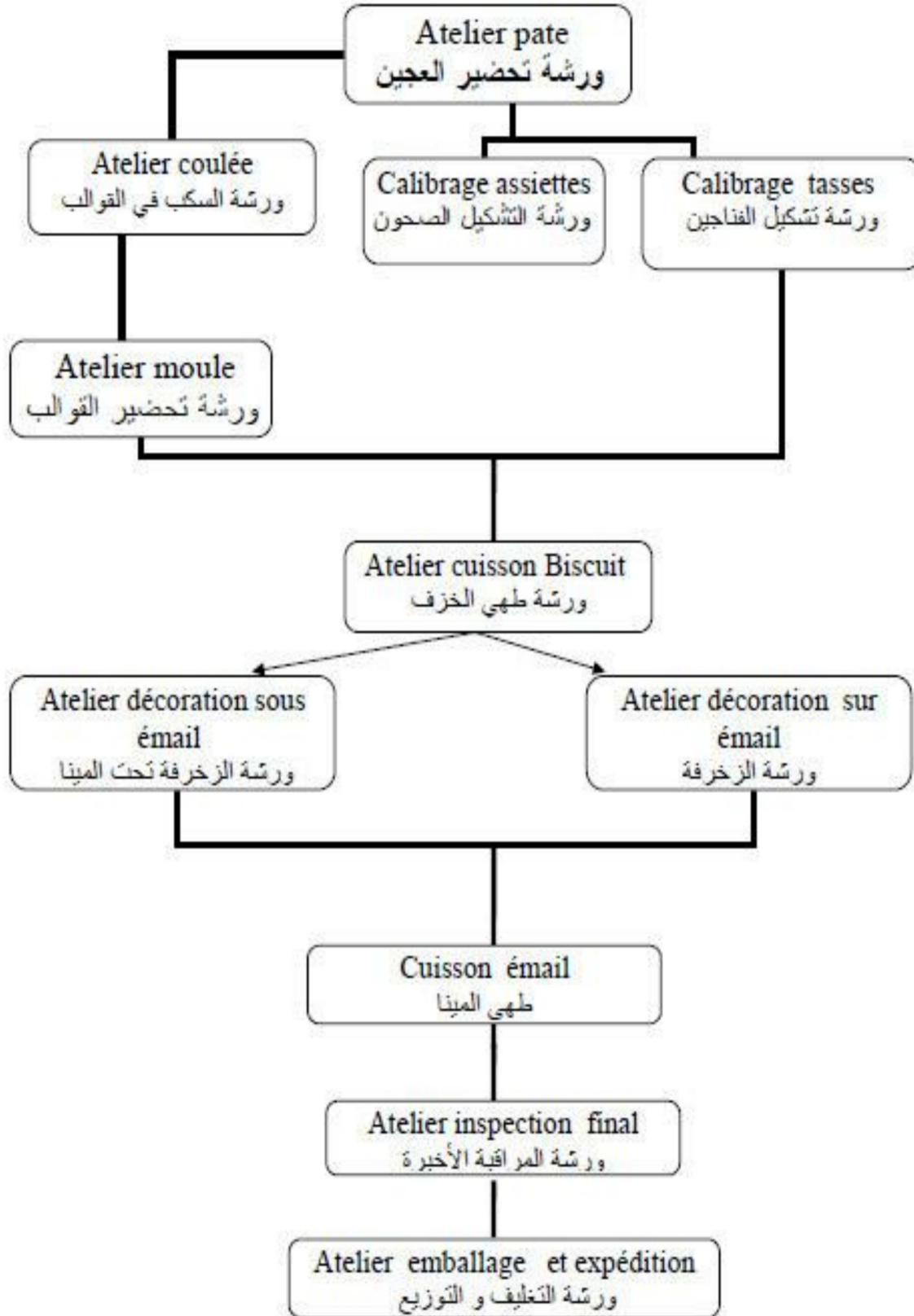
مديرية المحاسبة والمالية: عملها مهم في المؤسسة يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والنتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة.

مدقق الحسابات: دوره مراقبة تسيير المؤسسة وذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

مديرية التموين والتنمية: مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار ، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

مديرية الإنتاج والتقنية: مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، والقرميد، الآجر، ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج والكمية المنتجة.

مديرية التسويق: هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن،



المبحث الثاني: دور التدريب في تطوير الموارد البشرية " مؤسسة الخزف المنزلي "

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر عملية التدريب في تطوير الموارد البشرية , في مؤسسة " سيرتاف " باعتبارها مؤسسة اقتصادية, و لكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة و بعدها سنقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

اولا : منهجية الدراسة الميدانية

من اجل البرهنة على فرضيات بحث و اثباتها ميدانيا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحث , ذلك ان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع , وفي بحث هذا اود المعرفة الدور يلعبه التدريب داخل المؤسسة ودوره في تطوير الموارد البشرية

ثانيا : مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدت في بحثي هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و مصادرها ما يلي :

1. مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والاطروحات الجامعية اضافة الى القواميس والبحوث والمحاضرات و الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.

2. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تم جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان محل الدراسة عن طريق ادوات جمع البيانات التالية

*المقابلات والزيارات الميدانية, نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم اجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين و حاولت الحصول على ما استطعت من المعلومات وتوظيفها بشكل يخدم الموضوع

*الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة

3. ادوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمت أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة

- المقابلة

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في اقسام الانتاج , ادارة الموارد البشرية

- الاستبيان

يعتبر اداة القياس الرئيسية والمعمول بها لجمع البيانات في هذه الدراسة واشتمل الاستبيان على قسمين هما/

القسم الاول: حيث شمل هذا القسم على المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في الجنس ,العمر , المستوى التعليمي , اساس الالتحاق بالمنصب , عدد السنوات في الوظيفة
القسم الثاني: حيث شمل هذا القسم على اسئلة تدور حول التدريب وادارة الموارد البشرية وتضمن (13) سؤالا .

حدود الدراسة

الحدود المكانية : مؤسسة خزف المنزلي "سيرتاف"

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2016/2015

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة "سيرتاف"

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بالا ستبيان

اولا :البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة

1/ توزيع العينة حسب الجنس

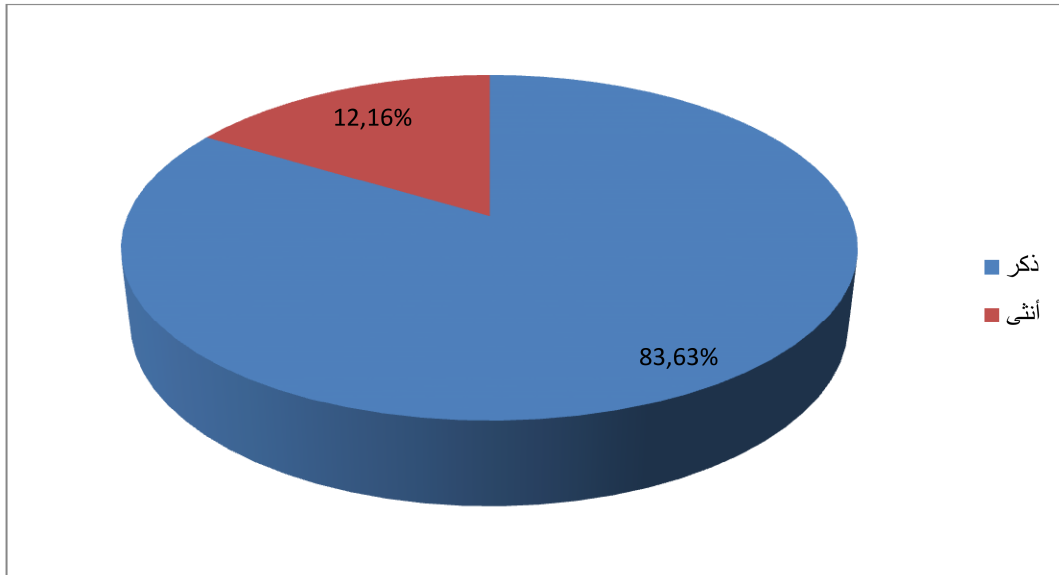
1. الجنس :

جدول رقم (01) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

النسبة المئوية	العدد	البيان
83.63	46	ذكر
12.16	9	أنثى

المصدر : من اعداد الطالب

الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب

الفصل الرابع دراسة ميدانية لدور التدريب في تطوير الموارد البشرية سيرتاف

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 83.63% من أفراد العينة ذكور و 12.16% إناث و بالتالي نستنتج أن اغلبية موظفين مؤسسة هم ذكور و هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة

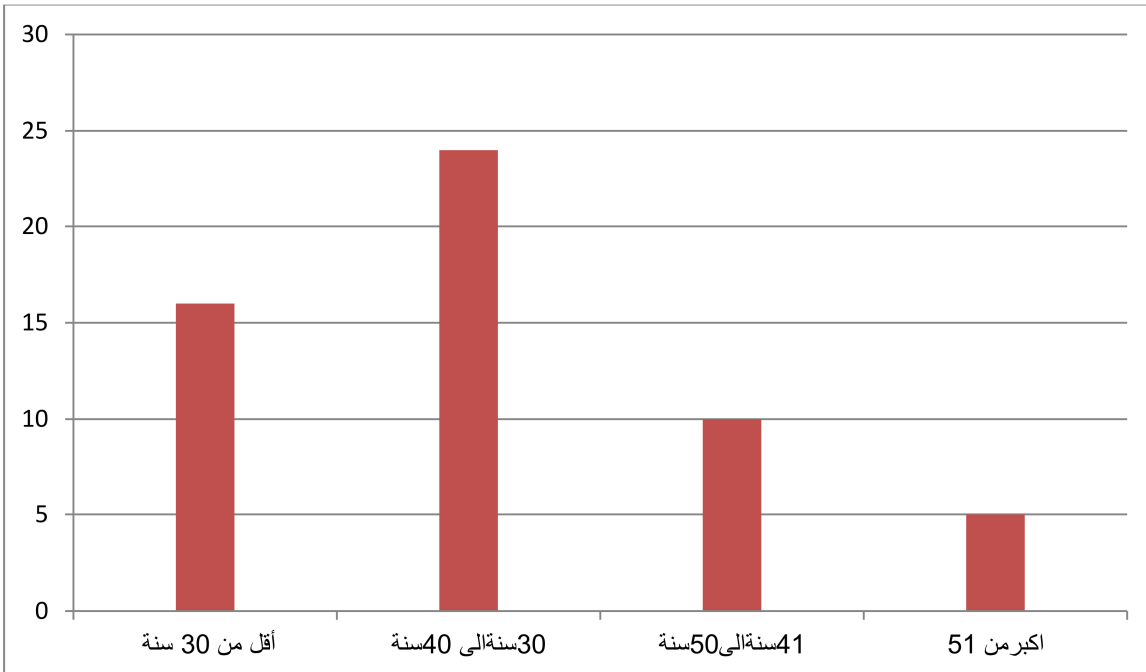
2. العمر :

جدول رقم (02) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	29.09
30 سنة الى 40 سنة	24	43.63
41 سنة الى 50 سنة	10	18.18
اكبر من 51	5	9.09

المصدر : من اعداد الطالب

الشكل رقم (02) : توزيع اعمار أفراد العينة



المصدر : من اعداد الطالب

يتضح من الجدول السابق و الأعمدة البيانية أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر , يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 43.63% و يليهم اللذين

الفصل الرابع دراسة ميدانية لدور التدريب في تطوير الموارد البشرية سيرتاف

أعمارهم أقل من 30 سنة و نسبتهم 29.09% , و يليهم اللذين أعمارهم ما بين من 40 سنة الى 50 سنة و نسبتهم 18.18% , و في الأخير نسبة 9.09% و التي تمثل فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة , و ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم .

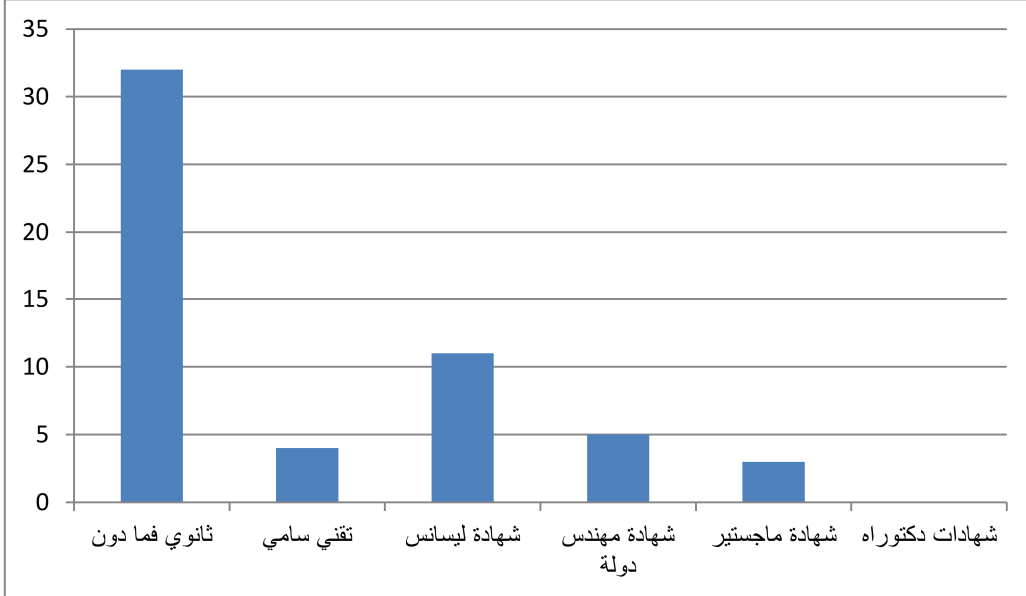
3. المستوى التعليمي

جدول رقم (03) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسبة المؤوية	العدد	البيان
58.18	32	ثانوي فما دون
7.27	4	تقني سامي
20	11	شهادة ليسانس
9.09	5	شهادة مهندس دولة
5.45	3	شهادة ماجستير
0	0	شهادات دكتوراه

المصدر : من اعداد الطالب

الشكل رقم (03) : البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي



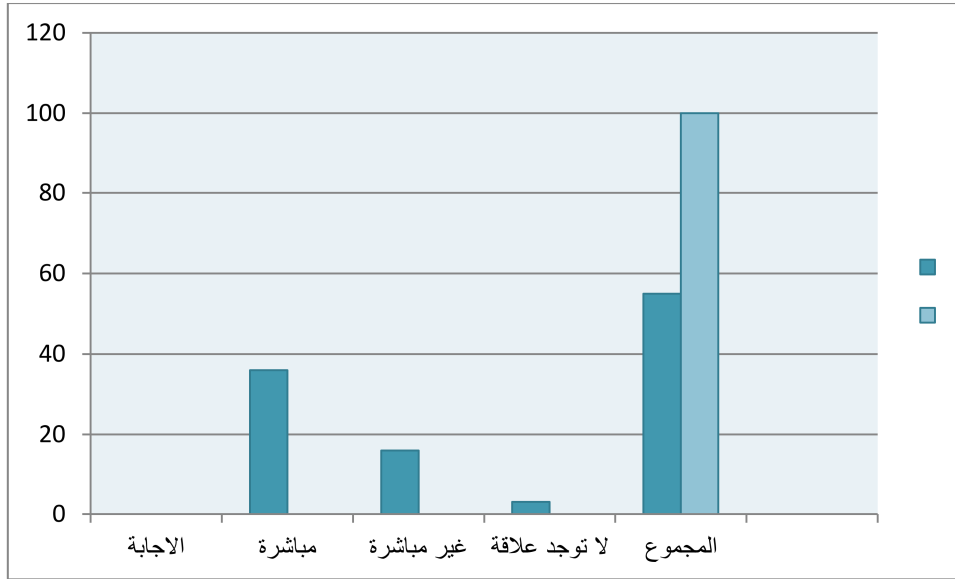
المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الاعمدة ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان اغلب افراد العينة مستواهم ثانوي فما دون وذلك بنسبة 58.18% ويليهم الذين لديهم شهادة الليسانس وذلك بنسبة 20% ومستوى مهندس دولة كانت نسبهم 9.09% كما ان افراد ذوي مستوى تقني سامي كانت نسبهم 7.27% اما بالنسبة لحاملي شهادة ماجستير كانت نسبهم 5.45% وما نلاحظه من تحليل الجدول ان المؤسسة تملك عمال ذوي مستوى .

ثانيا: التدريب و ادارة الموارد البشرية

14/ طبيعة العلاقة مع ادارة الموارد البشرية

الاجابة	التكرار	النسبة%
مباشرة	36	65.45
غير مباشرة	16	29.09
لا توجد علاقة	03	5.45
المجموع	55	100



المصدر: من اعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول ان 36 عاملا اجابوا بالعلاقة مباشرة وهو يمثل اعلى نسبة مقدرة ب 65.45% وبالتالي فان علاقة العمال بادارة الموارد البشرية هي علاقة مباشرة.

5/ نوع العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وباقي المديرية

النسبة %	التكرار	اجابة
38.9	14	جيدة
60	33	لا باس بها
10.90	06	سيئة
100	55	مجموع

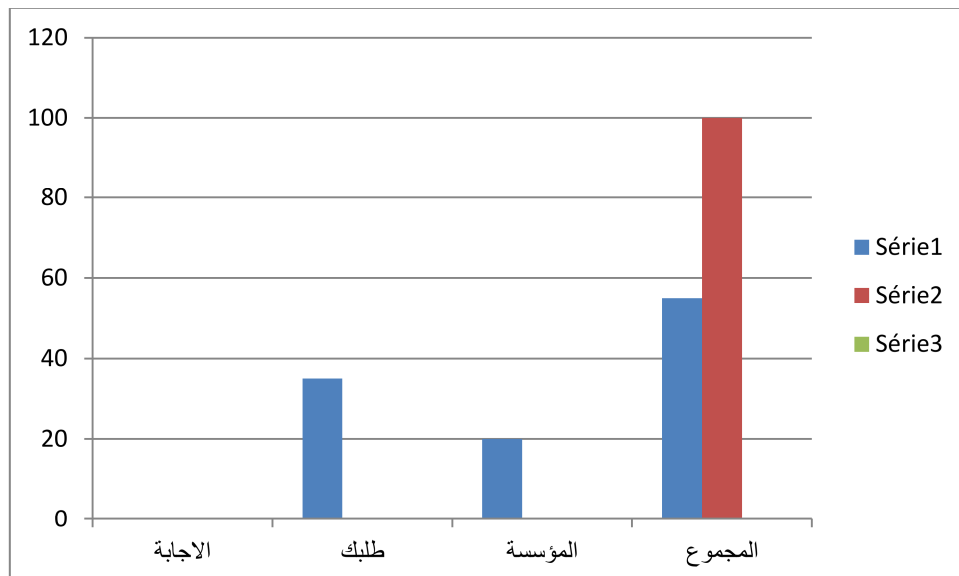


من اعداد الطالب

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا بان علاقة ادارة الموارد البشرية بباقي مديريات المصنع هي علاقة لا لباس بها و الدليل على ذلك اعلى عدد للاجابة لا لباس بها حيث بلغت 33 عاملا اى نسبة 60% .

6/ مشاركتك في برنامج التدريب كانت بناء على :

النسبة	التكرار	الاجابة
63.63	35	طلبك
36.36	20	المؤسسة
100	55	المجموع



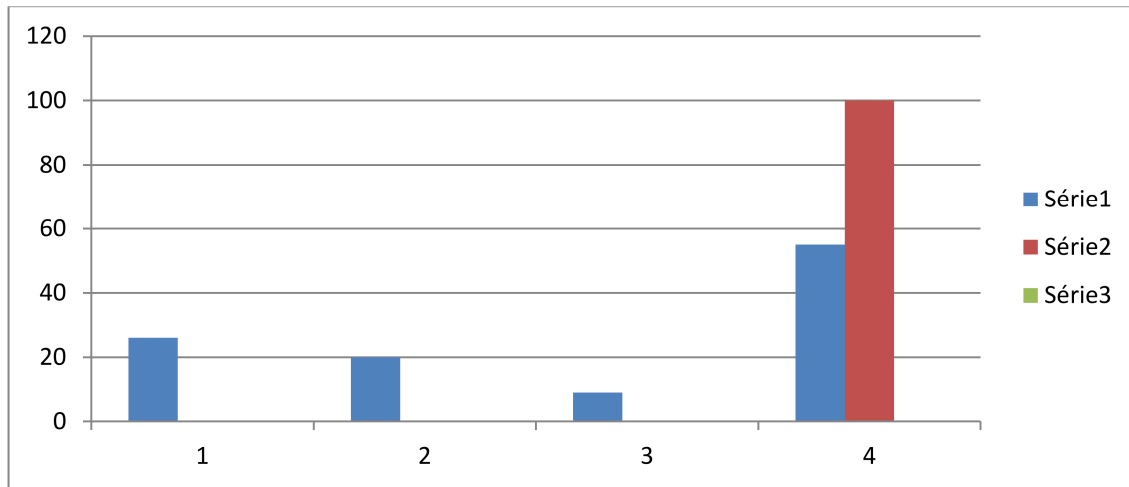
الفصل الرابع دراسة ميدانية لدور التدريب في تطوير الموارد البشرية سيرتاف

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ ان ما نسبته 63.63% من الطلبات على التدريب كانت بناء على رغبة العامل اماما نسبة 36.36% فكانت بناء على طلب من المؤسسة وبالتالي لقد كانت معظم طلبات التدريب بناء على طلب من المؤسسة وبالتالي لقد كانت معظم طلبات التدريب بناء على طلب العمال في المؤسسة .

7/ ماهي الاسباب التي دفعتك الى المشاركة في عملية التدريب ؟

النسبة	التكرار	الاجابة
47.27	26	تحسين المستوى المهني
36.36	20	تجديد المعارف والمهارات
16.36	09	حصول على ترقية
100	55	المجموع

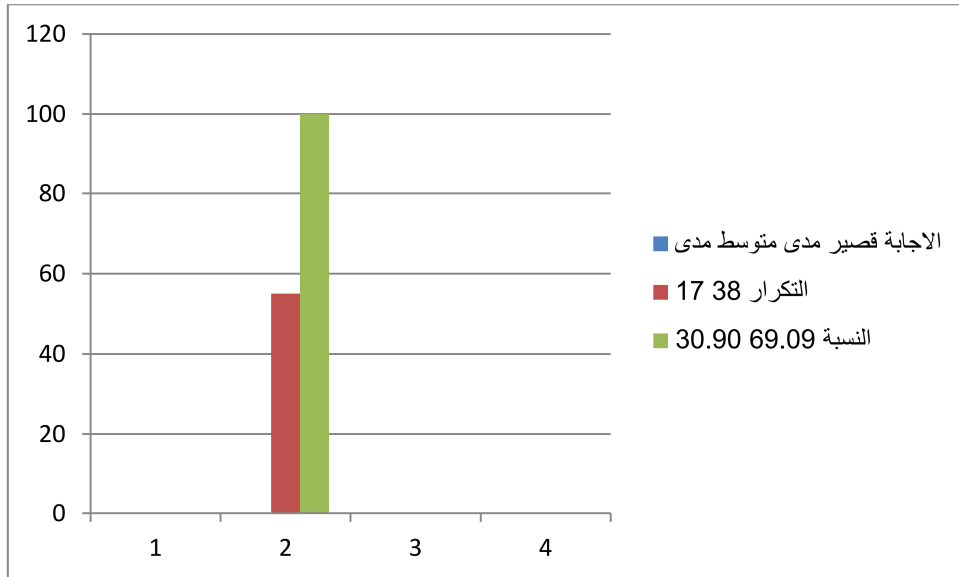


المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة عالية من افراد العينة قدرت ب 47.27% اجتمعوا على ان السبب الذي دفعهم نحو التدريب هو تحسين المستوى المهني في حين ان 27.8% قاموا بتدريب بغية تجديد المعارف والمهارات .

8/ هل التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة كان :

النسبة	التكرار	الاجابة
69.09	38	قصير مدى
30.90	17	متوسط مدى
00	00	طويل مدى
100	55	المجموع

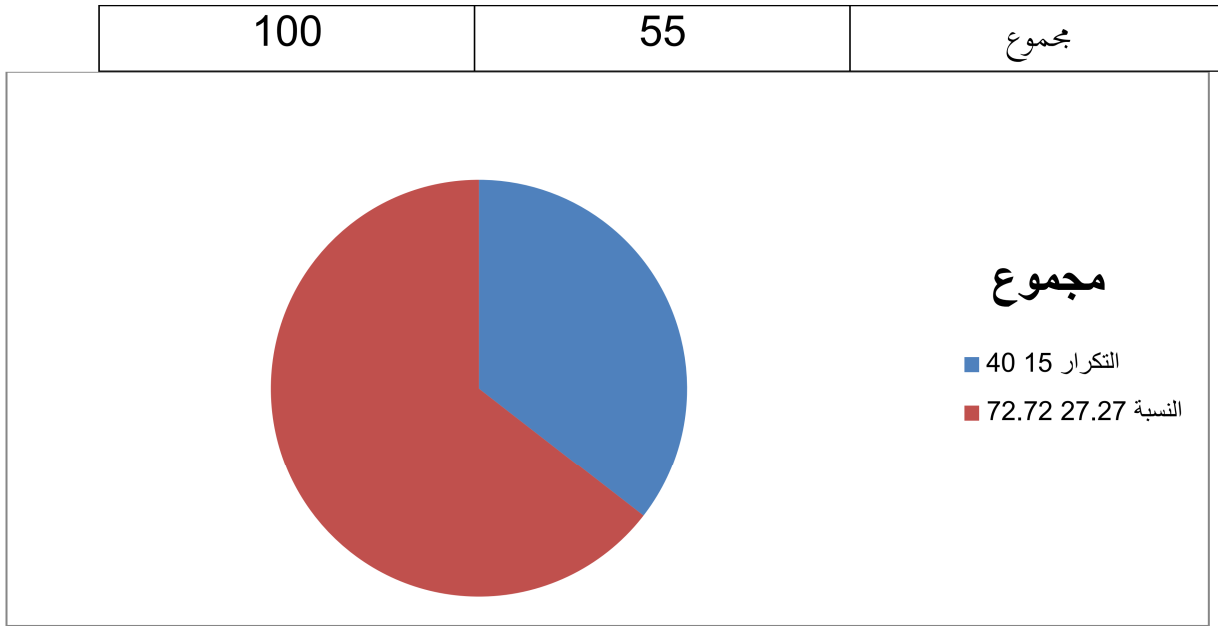


المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول والاعمدة البيانية نلاحظ ان التدريب على مدى قصير كان باعلى نسبة حيث قدرت ب 69.09% اما العمال الذين تدربوا لفترة متوسطة مدى فقد بلغت نسبتهم 30.90% وهذا راجع الى طبيعة العمل .

9/ هل التدريب الذي تلقيته ساعد في ترقيةك :

النسبة	التكرار	الاجابة
27.27	15	نعم
72.72	40	لا



من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 72.72% من العمال لم يتقوا جراء مشاركتهم في عملية تدريبية اما نسبة 27.27% فساهمت عملية التدريب في ترفيتهم وبتلي التدريب لا يساهم بشكل كبير في ترقية بل في تحسين مستوى مهني للعمال.

غير موافق		موافق جدا		الاجابة
%	التكرار	%	التكرار	
18,18	10	81,81	45	10-تتم برامج التدريب بتعليم العمال كيفية تفادي الحوادث
12,72	7	87,27	48	11-تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير استخدام الإعلام الالي
25,45	14	74,54	41	12-تزيدك البرامج التدريبية احساسا باهمية مسؤليتك اتجاه عملك
9,09	05	90,90	50	13-تشجعك البرامج التدريبية على زيادة انتاجيتك ورفع جودتها فتشعر بأنك قادر

				على تأدية خدمات ذات نوعية عالية
--	--	--	--	---------------------------------

وقد كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم 10 فهي تتعلق بأبعاد تحقيق السلامة للعمال و تتجه اراء العمال نحو القول بان برامج التدريب توفر معارف و معلومات تساعد على تفادي و مواجهة الحوادث وذلك بمعدل إجابات قدره 81,81% في حيث أن نسبة العمال الذين يعبرون عن عدم الموافقة هي 18,18%.

أما بالنسبة للعبارة رقم 11 يرى العمال أن البرامج التدريبية تعني بتدريبهم في مجالات خاصة مثل الإعلام الالي و التسيير الإداري.

كذلك يوافق 87,27% من العمال على أن برامج التدريب تساهم في تنمية إحساس العامل بأهمية مسؤوليته اتجاه عمله.

تتجه اراء العمال بالموافقة بنسبة تعادل 90,90% على أن برامج التدريب تشجعهم على زيادة إنتاجيتهم ورفع جودتها و بالتالي يشعرون بالقدرة على تأدية خدمات ذات نوعية عالية.

خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية داخل المؤسسة وأيضاً نتائج الاستبيان الذي تم طرحه على عينة من الأفراد وكذا الإطلاع على مختلف المصالح الموجودة داخل المؤسسة ومن خلال إجراء عدة مقابلات اتضح لي جلياً أهمية التدريب داخل هذه المؤسسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

من اعداد الطالب: طابع عبد الرحيم

استمارة الاستبيان

الأخ الكريم الأخت الكريمة

يقوم الباحث بدراسة حول " دور التدريب في تطوير الموارد البشرية " و ذلك استكمالا لمتطلبات

الحصول على درجة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية .

يرجى قراءة فقرات الاستمارة و اختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي , علما أن المعلومات التي

ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي توافق مع إجاباتكم

القسم الأول : البيانات العامة

1. ما هو جنسك ؟ ذكر

أنثى

من 30 سنة الى 40 سنة

2. ما هو عمرك ؟ أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

تقني سامي

3. ما هو مستواك التعليمي ؟ ثانوي فما دون

مهندس دولي

شهادة الليسانس

شهادات دكتوراه

ماجستير

القسم الثاني : محاور الاستبيان

01- طبيعة العلاقة مع إدارة الموارد البشرية

مباشرة غير المباشرة لا توجد علاقة

02- نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و باقي المديریات

جيدة لأبأس بها سيئة

03- مشاركتك في برنامج التدريب كانت بناءا على

طلبك المؤسسة

04- ماهي الاسباب التي دفعتك إلى المشاركة في عملية التدريب

تحسين المستوى المهني تجديد المعارف و المهارات الحصول على ترقية

05- هل التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة كان

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

06- هل التدريب الذي تلقيته ساعد في ترفيتك

نعم لا

غير موافق	موافق جدا	الاجابة
		10-تتتم برامج التدريب بتعليم العمال كيفية تفادي الحوادث
		11-تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير استخدام الإعلام الالي
		12-تزيدك البرامج التدريبية احساسا باهمية مسؤليتك اتجاه عملك
		13-تشجعك البرامج التدريبية على زيادة انتاجيتك ورفع جودتها فتشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية

الخاتمة

من أجل دراستنا التي تمحورت حول التدريب استدركنا ، أن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية، و المهمة لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة و ضمانا لنجاحها، فأى مؤسسة تسعى لتكييف و مسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، فقد أولينا اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق مبادئ و أساليب، و أنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى اشباع حاجيات مواردها البشرية، و تحقيق أهدافها بكفاءة و مردودية لإثبات تواجدتها الاقتصادي و الاجتماعي على الساحة السوقية و استمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، و يأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية و العلمية ، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاءا للتعلم و تحسين و صقل المهارات و القدرات و تنميتها ، و اكتساب الخبرات ، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط و دراسة لتحقيق الأهداف مسطرة في الوقت المناسب ، فهو يمر بمراحل و خطوات متشابهة و متكاملة كما استخلصنا من دراستنا النتائج التالية:

النتائج :

- 1- لوحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية كانت من منطلق الاشتغال في المؤسسة ، و ذلك حتى تتمكن من معرفة الأشخاص الواجب تدريبهم .
 - 2- لوحظ أن الاختيارات السليمة للاحتياجات التدريبية قامت على تحليل التنظيم الذي يهدف إلى تحديد موقع التدريب، و تحليل العمل و توضح نوع التدريب المطلوب أي الأنسب.
 - 3- استنتجنا أن تحليل مميزات الفرد كان الهدف منها تحديد الأشخاص الملائمين للتدريب عن طريق فرز و تحليل المعلومات و الخروج باحتياجات التدريبية.
 - 4- استنتجنا أن عملية إعداد الخطة التدريبية مرت بأربع مراحل و هي : تحديد الاحتياجات التدريبية ، وضع الأهداف ، التنفيذ ، التقييم.
 - 5- لوحظ أنه اعتمادا في تنفيذ الخطة التدريبية على التوقيت المفروض مع المراعاة في التنفيذ نوعية التدريب ، و الطرق المتبعة في التنفيذ البرامج التدريبية .
- و فيما يخص حالة مؤسسة الخزف من المؤسسات التي تعطي أهمية للعملية التدريبية فهي تسعى لإعداد برنامج تدريبي باستمرار لتمكين الأفراد العاملين من اكتساب مهارات و قدرات و تحديث معلوماتهم لمواكبة كل التطورات فهي تخصص 2 % من رقم أعمالها للعملية التدريبية .
- و إن إعداد البرنامج التدريبي بمؤسسة الخزف شأنه شأن أي مؤسسة ناجحة تقوم على أهداف و مبادئ تحدد أساسا للاحتياجات التدريبية التي تقوم على جمع و فرز و تحليل معلومات ، ثم التعبير عنها و عرضها على المسؤولين التنفيذيين لتأتي المرحلة الأخيرة و هي تقييم المتدربين و لكن رغم هذه الأهمية التي توليها مؤسسة الخزف إلا أن هناك بعض الملاحظات التي تخلو من نقائص أهمها: نتائج دراسة حالة مؤسسة الخزف.
- 1- لوحظ أن مديرية الموارد البشرية لعبت دورا فعالا في مساعدة الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتطوير مواردها البشرية عن طريق التدريب .
 - 2- استنتجنا أن المؤسسة وضعت مبادئ للتدريب تلتزم بها و أهداف تسعى إلى تحقيقها غير أنها تبقى دائما غير صالحة أو تبقى فقط مجرد أهداف مهمشة عن نشاط المؤسسة.
 - 3- لا حظنا أن المؤسسة قد اتبعت أنواع تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة و خاصة التكنولوجية ، و لهذا وفرت المؤسسة بعض الوسائل المادية تتمثل في مراكز و مدارس و غيرها.

- 4- استخلصنا أن المؤسسة عملت منذ نشأتها على تخطيط عملية التدريب لكن في السنوات الأخيرة تخلت عن هذه العملية و هذا بسبب كونها لا تنطبق في الواقع العملي.
- 5- لا حظنا أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة كانت تدرج ضمن الرغبات التي تصلها من عمالها مما يجعل التدريب يقتصر على العمال الراغبين فيه دون المحتاجين إليه فعلا.
- 6- كما لوحظ أن المؤسسة لا تتعاقد مع عمالها المتدربين ، و هم غير ملزمون بالبقاء، و هذا في ظل سياسة تسريح العمال.
- 7- لوحظ افتقار المؤسسة إلى الوسائل و الأساليب لتقييم عمالها و هو ما يجعل قياس النتائج المتحصل عليها من طرف المتدربين أمر صعب التحقيق.
- 8- استخلصنا غياب ثقافة التدريب بالمستويات المتعامل معها في المؤسسة انطلاقا من هذا المقترح على مؤسسة الخزف بعض التوصيات و التي يأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار .

التوصيات :

- 1- يجب تدارك الأخطاء و الثغرات التي تتخلل البرامج التدريبية بكل عناية و دقة حتى يتسنى تصحيحها و تفاديها مستقبلا.
- 2- العمل على أن تشمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 3- اشراك الأفراد في تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و تقييمها .
- 4- التركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فعالية في التوصل إلى سلبيات و ايجابيات الأفراد.
- 5- توفير التحفيزات المادية و المعنوية للأفراد.
- 6- توفير أساليب و وسائل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي و التخلص من السلبيات.
- 7- أن تولي أهمية لعملية تقييم البرامج.
- 8- التدريب المتخصص أي العمل على اكتساب العامل الحالي و المستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعه.
- 9- تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني و التكنولوجي و هذا بالعمل الدؤوب برفع مستوى معارف العامل و قدراته.

- 10- تجديد التدريب أي تمكين العامل من شغل منصب عمل يختلف مهامه من مهام منصبه الأصلي إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه .
- 11- محو الأمية الوظيفية أي جعل العامل قادرا على القراءة و الكتابة و إجراء عمليات الحساب الأولية و إلى اكتساب رصيد لغوي و معلومات أساسية ترتبط بمنصب عمله و بمحيطه المهني .

آفاق الدراسة :

و في نهاية بحثنا نأمل أن تولي رعاية و أهمية خاصة للتدريب من ناحية الأخذ بعين الاعتبار مرحلة خطوة بخطوة خاصة المرحلة الأخيرة منه " التقييم " التي تعتبر بمثابة المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

و بهذا نكون قد أغلقنا باب بحثنا هذا و نترك المجال لباحثين آخين في تدارك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا مثلا : نتائج التقييم بعد التدريب مع تحديد انعكاساته و آثارهإلخ.

قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية :

- 1- أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار المعارف 1995
- 2- أحمد ماهر "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الطبعة السابعة الدار الجامعية الإسكندرية. 2000
- 3- أحمد سيد مصطفى "إدارة الموارد البشرية" منظور القرن الحادي والعشرون مكتبة الإنجلو- مصرية ، القاهرة
- 4- أحمد جاد عبد الوهاب،دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال "مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،مصر 1995
- 5- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق-دار الفكر العربي القاهرة
- 6- رواية حسن –"إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية-الدار الجامعية الإسكندرية
- 7-سهيلة محمد عباس ،علي حسن علي"إدارة الموارد البشرية"الطبعة الأولى –دار وائل للنشر،الأردن2000
- 8-شروقي حسين عبد الله سياسة الأفراد ،دراسة التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة
- 9-صلاح الشنواني"إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مدخل للأهداف مؤسسة لشباب الجامعة، الإسكندرية 1999
- 10-صلاح عودة سعيد "إدارة الأفراد"منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس 1994
- 11- عمر وصفي عقيلي"إدارة الموارد البشرية"مؤسسة زهران للنشر والتوزيع،عمان 1991
- 12- عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،الدار الجامعية 1993
- 13-عبد المعطي عساف،يعقوب حمدان"التدريب والموارد البشرية دار زهران 2000
- 14- فريد النجار "إدارة وظائف و تنمية الموارد البشرية "مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، 1999-1998
- 15- مصطفى نجيب شويش"إدارة الموارد البشرية"دار الشروق عمان –الأردن،1996

- 16- نائل عبد الحافظ العوالة "تطوير المنظمات ، المفاهيم والهياكل والأساليب – الطبعة الثانية – مركز أحمد ياسين الفني ، عمان الأردن، 1995
- 17- نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 18 محمد سعيد انور سلطان "ادارة موارد البشرية" الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2003
- 19 صبحي العتبي " تطور الفكر والانشطة الادارية" دار حامد الاردن 2002
- 20 سعاد نائف برنوطي "ادارة موارد البشرية " دار وائل للنشر
- 21 حمداوي وسيلة "ادارة موارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمه 2004
- 22 محمد سعيد انور سلطان "ادارة موارد البشرية " دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2003
- 23 احمد ماهر ادارة موارد بشرية دار الجامعة القاهرة 1999

باللغة الفرنسية:

RAYMONDVATER: developement de l'entreprise et promotion des hommes 3eme édition

باللغة الإنجليزية:

¹ – French, W., The Personnel Management Process: human resources administration, Thrd Edition, Moughton Migging

Co., Boston, 1974, p.3.

²– Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976, p.6

³– Martin, J., « Personnel Management », Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977, p1.

⁰⁴ – Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Lougman, London, 1977.

الرسائل:

1- يرقى حسين، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية إحالة مركب السيارات الصناعية برويبة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-1996

المذكرات:

1- سهيلة ولد بابا علي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية
"مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة المدية 2004
2- مريم اسكندر، وسيلةيخلف" دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2001-2002

الجرائد والمجلات باللغة العربية:

ادارة موارد بشرية ويكيبيديا الموسوعة الحرة HTM

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور موارد البشرية في مؤسسة اقتصادية	08
02	الجدول الزمني للعملية التدريبية	55
02	دور الموارد البشرية في المؤسسة	08
02	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	74
02	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعم	75
02	الجدول الزمني للعملية التدريبية	55
02	الجدول الزمني للعملية التدريبية	55
02	الجدول الزمني للعملية التدريبية	55
02	الجدول الزمني للعملية التدريبية	55

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	عملية ادارة الموارد البشرية	01
48	اساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	02
58	خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي.	03
59	خطوات تقويم البرنامج التدريبي	04
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي-سيرتاف-	05
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي-سيرتاف-	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي-سيرتاف-	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي-سيرتاف-	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي-سيرتاف-	05

ملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع : دور التدريب في تطوير الموارد البشرية ، تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، أما في الفصل الثاني حاولنا التطرق إلى المفاهيم و المبادئ الأساسية لعملية التدريب و كذا تحديد الإحتياجات التدريبية. وبالنسبة للفصل الثالث الذي تضمن كيفية تصميم البرنامج التدريبي وصولاً إلى عملية التقييم و ختاماً لهذه الدراسة جاء الفصل الرابع عبارة عن دراسة تطبيقية لمؤسسة الخزف المنزلي . وكانت نتيجة البحث مفادها أن إعداد برامج التدريب يجب أن تكون أكثر فاعلية في تنمية قدرات الأفراد، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الفردية و المهارية في ادائهم لمختلف الوظائف .

الكلمات المفتاحية: التدريب، التكوين، التنمية البشرية.

Résumé:

Cette étude a porté sur le sujet: le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines, nous avons discuté dans le premier chapitre de la plus élémentaire des concepts de gestion des ressources humaines, mais dans le deuxième chapitre, nous avons tenté d'aborder les concepts de base et les principes du processus de formation et ainsi que l'identification des besoins de formation. Pour le troisième trimestre, qui comprenait comment le programme de formation est conçu pour atteindre le processus d'évaluation
En conclusion de cette étude, le quatrième trimestre était une étude pratique de l'institution de la porcelaine domestique. La recherche a conclu que la préparation des programmes de formation devrait être plus efficace dans le développement individuel, et les aider à développer leurs capacités et leurs compétences individuelles dans l'exercice des différentes fonctions.
Mots clés: formation, la formation, le développement humain

Abstract:

This study dealt with the subject: the role of training in the development of human resources, we discussed in the first chapter to the most basic of human resource management concepts, but in the second chapter we have tried to address the basic concepts and principles of the training process and as well as identification of training needs. For the third quarter, which included how the training program is designed to reach the evaluation process
In conclusion of this study, the fourth quarter was a practical study of the institution of domestic porcelain. The research concluded that the preparation of training programs should be more effective in individual development, and help them develop their individual capacities and skills in the performance of the various functions.
Key words: training, training, human development