



العنوان:

دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية
دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة CAAT-وكالة المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: استراتيجية وتسويق

الأستاذة المشرفة:

بنقة صونيا

إعداد الطالبة:

بلقاسم سمية

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
سعودي بلقاسم	أستاذ محاضر أ	المسيلة	رئيسا
بنقة صونيا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا
لعجال العمرية	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين الذي انعم عليّ وامدني بالصحة لإتمام هذا

العمل

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام لأساتذتي الفاضلة

"بتقة صونيا"

التي اشرفت عليّ انجاز هذه المذكرة وكانت خير دليل وموجه وناصح

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة عليّ قبولهم

الإشراف عليّ مناقشة هذه المذكرة كل باسمه

وأقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير

كما انقدم بالشكر إلى السيد "بشيري بلقاسم" مدير وكالة التأمين الشامل عليّ

حسن استقباله وعدم تقصيره في تقديم المعلومات

وإلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بالكلمة

الطيبة.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ،ب،ج	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل الى التدريب
05	تمهيد
06	المبحث الأول: اساسيات حول التدريب
06	المطلب الأول: اهمية و مفهوم التدريب
07	المطلب الثاني: أهداف التدريب
08	المطلب الثالث: أنواع التدريب
10	المبحث الثاني: مبادئ، أساليب، و مراحل التدريب
11	المطلب الأول: مبادئ التدريب
11	المطلب الثاني: أساليب التدريب
15	المطلب الثالث : مراحل التدريب
24	المبحث الثالث: استراتيجية التدريب
24	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التدريب
24	المطلب الثاني: خطوات اعداد استراتيجية التدريب و تنفيذها
26	المطلب الثالث: تصميم المخطط الاستراتيجي للتدريب
28	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: تحقيق النجاح الاستراتيجي
30	تمهيد

31	المبحث الأول: ماهية كفاءة المنظمة
31	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
31	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة
32	المطلب الثالث: انواع الكفاءة
33	المبحث الثاني: ماهية الفاعلية التنظيمية
33	المطلب الأول: مفهوم الفاعلية
33	المطلب الثاني: مداخل الفاعلية
35	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفاعلية
36	المبحث الثالث: تحقيق النجاح الاستراتيجي
36	المطلب الاول: ماهية نجاح المنظمة
37	المطلب الثاني: المطلب الثاني: مداخل نجاح المنظمة
38	المطلب الثالث : مفهوم النجاح الاستراتيجي و مؤشرات قياسه
42	المبحث الرابع: علاقة التدريب بنجاح المنظمة استراتيجيا
43	المطلب الاول: تكييف استراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة
43	المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية المنظمة
44	المطلب الثالث : دور التدريب في دعم وتعزيز مقومات التغيير
47	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات الشامل
49	تمهيد
50	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية للتأمينات الشامل
50	المطلب الثاني: . تعريف الوكالة الجزائرية للتأمينات بالمسيلة
52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
52	المطلب الأول: المنهج المستخدم

52	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
53	المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: عرض و تحليل المقابلة مع مدير وكالة التأمين الشامل
55	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستمارة
67	المطلب الثالث: تفسير النتائج و مطابقتها مع الفرضيات
69	خاتمة الفصل
71	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مراحل عملية التدريب	01
26	استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة	02
35	الابعاد الثلاثية للفاعلية	03
38	نجاح المنظمة بدلالة الاداء الفاعل و الكفوء	04
42	مؤشرات النجاح الاستراتيجي و دورة حياة المنظمة	05
52	الميكمل التنظيمي لوكالة التأمين الشامل	06
57	تمثيل المجتمع الدراسة حسب الجنس	07
58	تمثيل المستفيدين و غير المستفيدين من التدريب	08
59	تمثيل المجتمع الدراسة حسب العمر	09
60	تمثيل المجتمع حسب المؤهل العلمي	10
61	تمثيل المجتمع حسب الخبرة	11
62	تمثيل المجتمع حسب عدد مرات التدريب	12
63	تمثيل النسب حسب مكان التدريب	13
64	تمثيل مجتمع حسب مدة التدريب	14
65	تمثيل المجتمع حسب سبب التدريب	15
66	تمثيل المجتمع حسب الرضا عن التدريب	16
67	تمثيل المجتمع حسب تطبيق التدريب	17

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزيع المجتمع حسب الجنس	01
57	توزيع المجتمع على المستخدمين و غير المستخدمين من التدريب	02
58	يمثل توزيع المجتمع حسب السن	03
59	توزيع المجتمع حسب المؤهل العلمي	04
60	توزيع المجتمع حسب الخبرة	05
61	توزيع المجتمع حسب عدد مرات التدريب	06
62	توزيع المجتمع حسب مكان التدريب	07
63	توزيع المجتمع حسب مدة التدريب	08
64	توزيع المجتمع حسب سبب التدريب	09
65	توزيع المجتمع حسب الرضا عن التدريب	10
66	توزيع المجتمع حسب تطبيق التدريب	11

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن المؤسسة الخدمية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى تتأثر بالتطورات الحاصلة حولها كونها نظاما مفتوحا تؤثر في البيئة المحيطة و تتأثر بها، و لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في ظل المنافسة الكبيرة كان عليها البحث عن أساليب و برامج تساعد على التفوق و التكيف مع المتغيرات البيئية و توظيف هذا التفوق للوصول الى النمو و بالتالي النجاح الذي يحقق لها البقاء.

تعد وظيفة التدريب من اهم الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التحديات التقنية و الادارية التي ترتبط بالفرد كونه المحرك الاساسي لكافة هذه العناصر، و تنمية مهاراته و قدراته سيؤدي بالتأكيد الى تحسين كفاءة الفرد بالتالي كفاءة المؤسسة و تعزيز مكانتها .

لذا اصبح التدريب في الوقت الحاضر ضروري لأي مؤسسة تهدف الى النجاح في مجال أعمالها.

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية؟

للإجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى إدراك العاملين و المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لأهمية التدريب؟
- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التدريب كأسلوب لتنمية المهارات و القدرات؟
- ما أثر التدريب على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يعتبر التدريب من الأنشطة المهمة و المعتمدة في المؤسسات الخدمية من أجل تحسين أداء و مهارات عاملها و زيادة كفاءتها و تحقيق النجاح.

الفرضيات الفرعية:

- أن المسؤولين و العاملين في المؤسسة محل الدراسة مدركين لأهمية التدريب.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة على تنمية قدرات و مهارات عمالها و إطاراتها عن طريق التدريب.
- تعتبر المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات التي حققت نجاح بفضل اعتمادها على التدريب.

أهمية البحث:

تعد عملية تدريب العاملين من النشاطات المهمة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية لتنمية قدرات و مهارات العاملين كما يساهم في نجاح المؤسسة استراتيجيا و معرفة ما اذا كانت المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق التدريب و ما أثر ذلك على النجاح الذي حققته.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم و أهمية التدريب، أهدافه و أنواعه.
- التعرف على مبادئ، أساليب و وسائل التدريب، بالإضافة الى مختلف مراحل العملية التدريبية .
- تحديد أثر التدريب على نجاح المؤسسة .
- محاولة الوصول إلى نتائج تمكننا من إعطاء بعض الاقتراحات التي تهدف إلى تطبيق التدريب للمساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية التدريب و أثره على أداء المؤسسة.
- التعرف على استراتيجية التدريب في المؤسسة.
- معرفة أثر التدريب على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

منهجية البحث:

- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- تتمثل أداة الدراسة المعتمدة في المقابلة و استبيان.
- استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و المتمثلة في الجداول التكرارية.

هيكل البحث:

من اجل دراسة هذا الموضوع تم تقسيم البحث الى الثلاث فصول:
منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي، تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل الى التدريب من خلال ثلاث مباحث هي: اساسيات حول التدريب، مبادئ، أساليب، و مراحل التدريب، استراتيجية التدريب
اما في الفصل الثاني تناولنا تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال اربع مباحث هي: ماهية كفاءة المنظمة، ماهية فاعلية المنظمة، و مفهوم النجاح الاستراتيجي، علاقة التدريب بنجاح المنظمة استراتيجيا.

أما الفصل الثالث تضمن دراسة ميدانية لوكالة التأمينات الشامل بالمسيلة من خلال ثلاث مباحث: تقديم المؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير خاتمة عامة تضمنت نتائج الدراسة و بعض الاقتراحات و افاق الدراسة من اجل استمرار البحث.

الفصل الأول

تمهيد:

يتطلب العمل داخل المؤسسات مهما كان نشاطها و حجمها ان تكون القوى العاملة بها على درجة كبيرة من الكفاءة لذا يعد التدريب من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات من اجل تطوير و تنمية قدرات و سلوكيات العاملين ما يؤدي الى نمو المؤسسة و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية. فالتدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد.

قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الاول اساسيات حول التدريب، و في المبحث الثاني مبادئ، اساليب و مراحل التدريب، اما المبحث الثالث تم التطرق الى استراتيجية التدريب.

المبحث الأول: اساسيات حول التدريب

يعتبر التدريب مصدرا من مصادر اعداد الافراد و تطوير ادائهم فهو يقوم بتزويد الفرد بمجموعة من المهارات و المعارف و الخبرات اللازمة لزيادة كفاءته و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل بها.

المطلب الأول: اهمية و مفهوم التدريب

تعد وظيفة التدريب من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و له اهمية كبيرة للأفراد و المؤسسات .

أولاً: مفهوم التدريب

المفهوم الاول : "التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الانتاجية له و للجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف و مهارات و سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الافراد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها."¹

المفهوم الثاني : "هو الجهود المنظمة و المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات و معارف و خبرات متجددة و تستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم من اجل تطوير كفاءة ادائهم."²

المفهوم الثالث : "عملية تهدف الى اكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون اليها لأداء اعمالهم بشكل افضل، أو لتجهيزهم لوظائف اعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها."³

و من التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج ان التدريب "هو نشاط او عملية مستمرة و مخططة تهدف الى إكساب الفرد معارف، و تطوير مهاراته و قدراته، و تغيير سلوكياته و اتجاهاته ما يؤدي الى زيادة كفاءته و كفاءة الجهة التي يعمل بها."

ثانياً: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة و تتمثل في الجوانب الرئيسية التالية:

1- أهمية التدريب للمنظمة:⁴

تحقق البرامج التدريبية للمنظمة الفوائد التالية:

¹ محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2009، ص135

² -حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص15

³ -مدحت ابو النصر، ادارة العملية التدريبية(النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص57

⁴ سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص-ص:109-110.

- زيادة الانتاجية و الاداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف و اجراءات العمل و تعريف الافراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الاهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة .
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي الى تطوير اساليب القيادة و ترشيد القرارات الادارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.

2-اهمية التدريب للأفراد:¹

كما يحقق التدريب للأفراد فوائد منها:

- يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الاحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- يقلل من اخطاء العاملين و من حوادث العمل.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.

3-اهمية التدريب في تطوير العلاقات الانسانية:²

تتمثل هذه الاهمية في:

- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد و العاملين.
- تطوير إمكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الادارة و الافراد العاملين

المطلب الثاني: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في اعداد الافراد و مساعدتهم على تحقيق اهدافهم و اهداف المؤسسات التي يعملون بها تم تقسيم اهداف التدريب الى اربعة انواع و هي:

¹ عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اردن، الاردن، الطبعة الثانية، 2006، ص-133-134

² نظمي شحادة و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص52.

اولا: أهداف تقليدية¹

و تتضمن اهداف معرفية مثل:

➤ تدريب العاملين الجدد و تعريفهم بالمنظمة و اهدافها و سياستها و انشطتها و الاجراءات و القوانين المطبقة فيها.

➤ تزويد بعض العاملين بمعلومات و مهارات معينة عند ادخال تعديلات في اساليب العمل و طرقه و في القوانين و الانظمة.

ثانيا: أهداف حل المشكلات

تتجه هذه الاهداف الى :

➤ نحو ايجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق اعداد و تدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

➤ استخدام اساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة و محددة، بل تحتاج الى قدرة و مهارة في التشخيص و التحليل و اجراء المقارنات و اختيار البديل الامثل لحل المشكلات.

ثالثا: أهداف ابتكارية²

وهي التي تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد و يقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول الى افكار جديدة في اعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قرارات اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم.

رابعا: أهداف شخصية

و هي التي يريد الافراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات ، و يهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على ان يصنع لنفسه أهدافا و يكشف الطرق الملائمة لبلوغها و يسعى الى تحقيقها من خلال مصالح العمل ايضا.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد عليها منظمات الاعمال:

اولا: التدريب وفق المستوى التنظيمي³

و يتم تقسيم التدريب في هذا النوع الى:

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص32.

² مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص67.

³ خضير كاظم حود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص-140-141.

التدريب المهني:

هو الذي يهدف الى إكساب الأفراد مهارة و معرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، يشمل هذا النوع الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا او القدامى.

1. التدريب الإداري:

يستهدف هذا النوع الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية، و غالبا ما يتم التركيز على العاملين بالإدارات الوسطى او الدنيا، و أحيانا يشمل العاملين الذين يتم تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، يعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية.

2. التدريب الإشرافي:

يشمل تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد و غالبا ما يشمل هذا النوع معلومات عن الصراعات العمالية و انماط القيادة و اتخاذ القرارات ، بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية عالية.

3. التدريب التخصصي:

يمثل هذا النوع زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية بغية اكتساب المهارات و المعارف التخصصية وفق حاجات و متطلبات العمل في المؤسسة.

ثانيا: التدريب حسب المدة الزمنية¹

و يقسم هذا النوع الى:

1. التدريب قصير الأجل:

و يستغرق من أسبوع الى ستة أسابيع، في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، و من عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها و فيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها.

2. التدريب طويل الأجل:

قد تصل الفترة الى سنة كاملة أو أكثر و من مميزات هذا النوع حصول المتدرب على معلومات وافية و دقيقة، إلا أن من عيوبه اضطرار الادارة الى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، و يدخلها في مشاكل عمالية عند إنهاء خدمات الموظف الجديد.

¹ محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2004، ص-ص: 108-109.

ثالثا: التدريب وفقا لعدد المتدربين¹

و يتم تقسيم هذا النوع الى:

1. **التدريب الفردي:** أي تدريب كل فرد على حدى و قد يكون بغرض الإعداد، او بغرض تحسين الأداء، عادة ما تكون تكاليفه عالية.

2. **التدريب الجماعي:** و من خصائصه أنه:

- يتم في مجموعات فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، و من امثلته تدريب العمال على استخدام الآلات.
- يسمح بتبادل الخبرات و الآراء.

رابعا: التدريب حسب المكان²

و يتم تقسيمه الى:

1. **التدريب داخل الشركة:**

في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، او قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. يمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع ظروف العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز العمل.

2. **التدريب خارج الشركة:**

تفضل بعض الشركات ان تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة و يمكن الاستعانة في هذا النوع إما بشركات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية.

المبحث الثاني: مبادئ، أساليب، و مراحل التدريب

التدريب نشاط يهدف الى تزويد الافراد بالمهارات اللازمة ولتحقيق ذلك توجد عدة اساليب يتم تطبيقها، و عدة مراحل تمر بها العملية التدريبية و لضمان الانضباط يجب الالتزام بمجموعة من المبادئ.

المطلب الأول: مبادئ التدريب

للتدريب عدة مبادئ يتعين على العاملين و المدربين الالتزام بها و مراعاة تطبيقها في جميع المراحل التدريبية و من هذه المبادئ:

¹ نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص394.

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص462.

1. **الهدف¹**: يجب ان يكون الهدف من التدريب محددًا و واضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعيًا و واقعيًا و قابلاً للتطبيق.
2. **الاستمرارية**: و يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ ببداية الحياة الوظيفية للفرد، و يستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. **الشمول²**: بمعنى ان التدريب يوجه الى العاملين في مختلف المستويات الادارية في المنظمة، و انه يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
4. **التدرج**: اي ان التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج الى ما هو اصعب.
5. **التكامل³**: و يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية و العملية فب كل برامج التدريب.
6. **الواقعية**: فالتدريب لا بد ان يكون واقعي بمعنى ان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم و معارفهم و قدراتهم.

المطلب الثاني: أساليب التدريب و وسائله

للتدريب مجموعة من الاهداف، و لتحقيقها يجب على المدرب اختيار الاساليب المناسبة لذلك، و الوسائل المساعدة لتطبيق هاته الاساليب.

أولاً: أساليب التدريب

اساليب التدريب هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي الى المتدربين بصورة تنتج الاثر المطلوب. تتمثل اساليب التدريب في:

1. المحاضرة⁴:

يعتمد اسلوب المحاضرة على شخصية و قدرة المدرب لأداء مثل هذا العمل، و ما تزال المحاضرة من أكثر الاساليب شيوعاً سواء في نقل المعارف و الآراء و الافكار للآخرين او في عرض الخبرات و تقديم وجهات النظر بشكل مباشر او التأثير على المستمعين و اقناعهم بفكرة معينة، و للمحاضرة خمس شروط هي:

1-1- **الاعداد المسبق**: ويستهدف ذلك التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة و مستواها.

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص22.

² نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص390.

³ مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص112.

⁴ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص-ص:447-448.

1-2-التدرج: و يعني ذلك الانتقال من السهل الى المعقد فالأكثر تعقيدا، بمعنى ان يبدأ المدرب بما هو مألوف و ينتقل الى المعلومات الجديدة.

1-3-إثارة الاهتمام: و يقصد بذلك ان تتوافر لدى المدرب القدرة على إثارة التساؤلات اثناء المحاضرة.

1-4-المناقشة: بمعنى ان تتيح المحاضرة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء والتحليل و النقد لمحتوى المحاضرة.

1-5-التقويم و المتابعة: معنى ان يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعد على التعرف على مدى تحقق الاهداف المحددة، و البحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، كذلك التعرف على مدى التغيير الحاصل على معلومات المتدربين.

2. المناقشات¹:

هو اسلوب يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب و تتم مناقشته بشكل تشاركي و الوصول الى استنتاجات و مقترحات عند اجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الاسئلة:

2-1-الاسئلة المفتوحة:

يمكن استخدامها في تشجيع العفوية و التلقائية، و هي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم و تعبيراتهم الخاصة عند الاجابة على الاسئلة، و بذلك يعتبر هذا الاسلوب ناجحا في استمرار النقاش و التشجيع على المشاركة.

2-2-الاسئلة المغلقة:

الاشهر جدوى في قيادة النقاش و تركيزه في نقاط محددة، حيث انها تتطلب اجابات محددة للأسئلة و بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

3. اسلوب المباريات²:

يعتبر من الاساليب الحديثة في التدريب، يهدف الى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في اعمال يتحملون فيها مسؤوليات التخطيط و اتخاذ القرارات، في مجال المبيعات، الانتاج...
اما خطوات تنفيذ هذا الاسلوب هي:

• يتم تقسيم المتدربين الى مجموعات (2-5)مجموعات تتألف كل منها (3-6)افراد بحيث تمثل كل مجموعة مؤسسة معينة.

• تعطى لكل مجموعة خلفية تفصيلية عن المؤسسة التي تمثلها و ظروف عملها و مستوى المنافسة و المنافسين.

¹محمد عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق،ص147.

²حنان نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009،ص234.

- يتم تقسيم الوظائف و الادوار بين اعضاء كل مجموعة.
- يقوم المدرب ببدء الجولات بعرض ظروف العمل في السوق التي تتنافس فيه المجموعات و الطلب من كل مجموعة اتخاذ قرار محدد بشأنها.
- يقيم المدرب القرارات الصائبة التي تصدرها المجموعات و يحدد المجموعات صاحبة القرارات الصائبة او غير الناجحة و يطلب اتخاذ قرارات جديدة بشأن مواقف جديدة و هكذا.
- يصدر المدرب النتائج النهائية للمباراة حسب تحصيل كل مجموعة في الجولات التي تجري.

4. دراسة الحالة¹:

و تستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية العليا و الوسطى، اذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل و الاستنتاج المنطقي، القدرة على حل المشكلات و تبدا هذه الطريقة اما بعرض الحالة بدون مقدمة، او البدء بمقدمة عن الموضوع ثم عرض الحالة و غالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب و من مزايا هذه الطريقة انها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث و التقصي و التفكير المنطقي في الامور.

5. تدريب الحساسية²:

تهدف هذه الطريقة الى محاولة تغيير اتجاهات الافراد و ذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم و انعكاساتهم السلبية على الاخرين حيث تبرز اهمية التغيير و ضرورته، كما يمكن ان يتيح له هذه الطريقة التعرف على عيوبه من خلال الاخرين، فعادة ما يتم اختيار افراد البرنامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، بحيث لا يزيد عددهم عن العشرين عضوا.

6. الزيارات الميدانية³:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق التدريب الاساسي و تهدف الى اتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات و المواقف التي لا يمكن انتاجها او نقلها الى مكان التدريب. من عيوبها انه يجب اعداد المتدربين للزيارة، كما يجب التنسيق مع مدير النشاط، اضافة الى تكاليف السفر و الإقامة.

¹ عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص146.

² زاهد محمد ديري و سعادة زاغب الكسواني، ادارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص232.

³ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص76.

7. تمثيل الادوار¹:

لعب الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، و يطلب من المتدربين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة و الهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، و اكتساب مهارات قيادية و بعض التقنيات كالقيام بالمقابلات...إلخ.

8. المؤتمرات²:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهميته لكافة الاعضاء، و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الادارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.

ثانيا: وسائل التدريب

هناك العديد من وسائل التدريب التي بدونها لا يمكن تطبيق الاساليب التدريبية ومنها:

1-السيورات³:

تعتبر السيورات من الوسائل التعليمية التقليدية، هناك عدة انواع من السيورات نذكر ما يلي:

1-1-السيورات (الطباشيرية/ البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعلم وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسيورات الطباشيرية مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فإنها قد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتت بها قد تجف عندما نكون محتاجين إليها.

1-2- السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فإن السبورة الورقية تؤمن صورة مميزة، وهي تُمكن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.

2-الشرائح المصورة:

واحدة من الأساليب التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من المجالات وللعديد من الأغراض واستخدام الشرائح المصورة يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع.

¹Shimon L Dolan et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed durenouveau pédagogique. Québec. 1995 ,p426.

²صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الاسكندرية،مصر،2000،ص228.

³دليل المدرب في تدريب المدربين، الإصدار الثاني من سلسلة دليل المدرب، يصدرها برنامج تنمية المجتمعات المحلية أحد مكونات البرنامج الوطني للتخفيف من حدة الفقر، بالجمهورية اليمنية، 2003،www.dawahmemo.com،تم الاطلاع عليها يوم 2013/05/01

3-النماذج التدريبية (المجسمات)¹:

و تتمثل هذه النماذج بكل مجسم يملك الابعاد الثلاثة(الطول، العرض، و الارتفاع).

هناك نوعين من هذه المجسمات:

3-1-المجسمات التشبيهية: وهي المجسمات التي يتم تصميمها للتعبير عن الاجسام الحقيقية و تكون اما

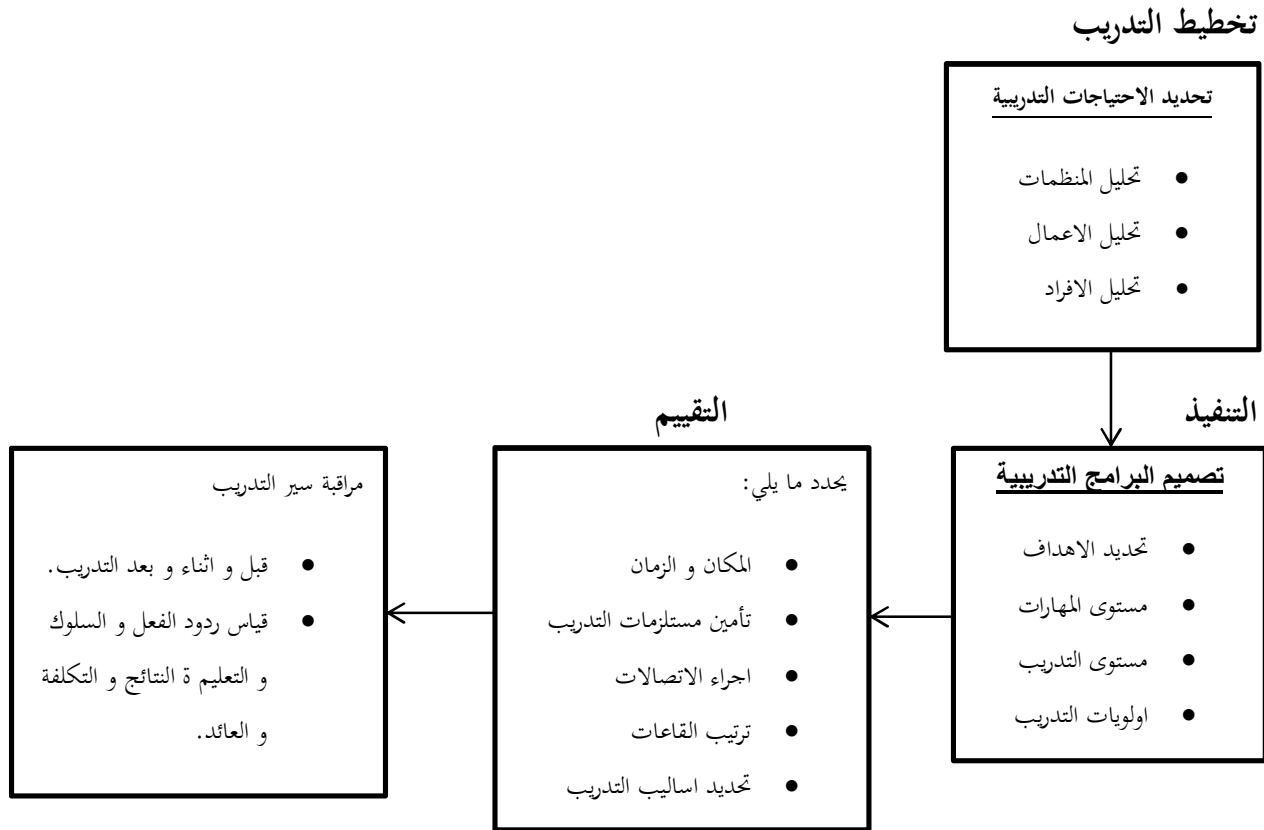
ثابتة او متحركة، مصغرة او مكبرة.

3-2-المجسمات الواقعية: وهي مجسمات حقيقية، الآلات، المعدات، و التجهيزات.

المطلب الثالث: مراحل التدريب

لكي يكون التدريب فاعلا و محققا للأهداف، لابد ان يكون مبني على دراسة دقيقة و فعلية للاحتياجات التدريبية و التي يتم ترجمتها و العمل على تنفيذها و تقييم مدى نجاحها. وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات.

شكل رقم(01): مراحل عملية التدريب



المصدر: حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص216

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص-ص: 87-88.

و فيما يلي عرض لهذه المراحل:

اولا: تخطيط التدريب

ونقصد بتخطيط التدريب مجموعة من البرامج التي تنفذ وفق اهداف المنظمة بهدف تنمية العاملين فيها، و تكون الخطة سنوية او مرحلية و تشمل عملية التخطيط على:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها مقارنة الاداء الفعلي و المتوقع للأفراد العاملين. و يتم تحديد الاحتياجات وفق ثلاث مستويات

1-1-1- تحليل المنظمات¹:

يتضمن دراسة المنظمة، بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

1-1-1-1- الاهداف الحالية للمنظمة: تبرز اهمية الاهداف بالنسبة للمنظمة، و ان استيعابها و فهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.

1-1-1-2- الاهداف المستقبلية و المشروعات التي تعتمزم تنفيذها و الاسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، و اساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة بهدف التنوؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، و بالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.

1-1-1-3- الهيكل التنظيمي: و يتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الاقسام و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة و اختصاصاتها، اساليب الاتصال، و نطاق الاشراف.

1-1-1-4- المناخ التنظيمي: و يتضمن تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد الى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، اصابات العمل...

1-1-1-5- القوى العاملة: و تهدف الى الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية و المستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة و التطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا، اضافة الى احتياجات المشاريع مستقبلا.

1-1-1-6- كفاءة المنظمة: تستهدف التعرف على كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، و ذلك من خلال عدد من المؤشرات منها:

■ تكاليف العمل المباشرة و غير المباشرة لإنتاج السلع و الخدمات.

¹نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص-ص: 402-403.

■ تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات.

■ التالف من الوحدات المنتجة.

■ الانتاجية الكلية او الجزئية.

1-2-تحليل الفرد¹:

و يقصد بذلك الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للعاملين و ذلك بالقيام بدراسة و تحليل التالي:

■ متوسط انتاجية و اداء العاملين.

■ متوسط دوران الوظيفة.

■ متوسط عدد الغياب و التأخير

و بإمكان المنظمات في سبيل اجراء مثل هذه الدراسات اللجوء الى السجلات و التقارير و مناقشة المشرفين.

1-3-تحليل الوظائف²:

ان تحليل الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظائف معينة و تحديد الحد الادنى للصفات و المهارات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الاداء الجيد. و على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في اداء عمله مع مواصفات الوظيفة. كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، و ما اذا كانت تحتاج الى تحسين.

2. انواع الاحتياجات التدريبية³:

من انواع الاحتياجات التدريبية نذكر:

1-2-احتياجات تدريبية طويلة و قصيرة الاجل:

تمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الاجل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب و المرغوب في المستقبل، اما الاحتياجات التدريبية قصيرة الاجل فتمثل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب و مستوى الاداء الحالي.

2-2-احتياجات تدريبية حالية و مستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر اما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط اجرائها.

¹حنا نصر الله، مرجع سابق، ص-ص:221-222.

²عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص-ص:136-137.

³مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص-ص:144-145.

3. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعددت طرق تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

3-1- اللجان الاستشارية¹:

تمثل جميع المستويات الادارية للمنظمة، حيث تجتمع هذه الادارات و تناقش الاحتياجات التدريبية، و يمكن ان تكون اللجان خارجية وتقوم بنفس المهمة و تقدم توصياتها.

3-2- الملاحظة:

قيام المسؤول بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من اجل تحديد مواطن الضعف في الاداء و يركز هذا الاسلوب على المهارات الوظيفية، و يأخذ عليه انه يستغرق وقتا طويلا.

3-3- دراسة التقارير و السجلات²:

تبين دراسة التقارير و السجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب و تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر المشكلات و لكنها لا تكشف اسباب هذه المشكلات مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3-4- الاختبارات:

قد تكون الاختبارات شفوية و قد تكون تحريرية يلجأ اليها خبراء التدريب، بهدف التوصل الى الاحتياجات التدريبية للعاملين، و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد و تشخيص القصور في الاداء، غير انها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم اداء الفرد او احتياجاته التدريبية.

ثانيا: تنفيذ التدريب

لتنفيذ البرنامج التدريبي يجب القيام بمجموعة من التحضيرات التي يتطلبها تطبيق هذا البرنامج ، كتحضير الجدول الزمني، و اختيار المدربين و المتدربين، ترتيب قاعات التدريب و غيرها من الاعمال.

1. خطوات تنفيذ التدريب:

لتنفيذ التدريب هناك خطوات يجب اتباعها، و هي:

1-1- اختيار المتدربون³:

المتدرب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب، و هناك اعتبارات يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب منها:

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص-ص: 177-178.

² نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص401.

³ مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص-ص: 184-185.

- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
- استعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
- المؤهلات العلمية، الخبرة،...

1-2- اختيار المدرب:

المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة او تعليم المهارة لفرد او اكثر من خلال برامج تتسم بالتخطيط المسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

على المدرب ان يتصف بعدة مهارات منها:

➤ مهارة الاتصال.

➤ مهارة الاقناع.

➤ مهارة الانصات.

و صفات يجب ان يتحلى بها منها:

➤ اللباقة.

➤ الصبر.

➤ الهدوء.

➤ التواضع.

1-3- مستلزمات التدريب¹:

ينبغي الحرص على تأمين مستلزمات التدريب من مطبوعات، نشرات، اجهزة عرض، افلام فيديو و وسائل ايضاح وفق متطلبات التدريب.

1-4- تحديد المنهاج التدريبي:

ينبغي تحديد الموضوعات و المواد التي تتفق و الاحتياجات التدريبية و طبيعة الاعمال و المهارات

المطلوب اكسابها للمتدربين.

1-5- قاعات التدريب²:

يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و مكان المدرب بها تأثير على امكانية توصيل المعلومات و امكانية مشاركة و استجابة الدارسين.

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص-ص: 226-227.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص486.

1-6- اعداد الجدول الزمني¹:

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات و الانشطة التدريبية التي تحقق اهداف البرنامج، كما يثبت عليه اسماء المحاضرين او المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كذلك ينظم اوقات المحاضرات، الاستراحات و الرحلات الميدانية. و يجب ان يكون الجدول مرنا، يخضع للتعديل وفق الظروف المستجدة، و وفق اقتراحات المشاركين.

1-7- اعداد الموازنة²:

انطلاقا من خطة التدريب هذه، يلاحظ أن البرامج التدريبية تتطلب بالإضافة إلى الجوانب الفنية، و التي تتمثل في الأنشطة التعليمية، الأساليب و غير ذلك، فإنها تستدعي وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمؤسسة. بمعنى، تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية و التي تتمثل غالبا في الآتي:

- التكاليف البيداغوجية.

- التكاليف التقديرية لأجور المدربين

- مصاريف التنقل و المبيت للمتدربين.

- تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة و الموجهة للتدريب (قاعات، آلات....)

- تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمؤسسة.

- الضرائب الإلزامية التي تدفعها المؤسسة في حالة وجود عطلة التدريب الفردية... إلخ.

ثالثا: تقييم التدريب

تعتبر عملية تقييم التدريب مهمة لأنها تبين ما اذا كان البرنامج التدريبي المطبق ناجح ام لا و هل حقق الاهداف المرجوة. و يمكن القول بان تقييم التدريب هو اجراءات تستخدمها ادارة التدريب لمعرفة مدى نجاح البرنامج التدريبي و كفاءته.

1. مراحل التقييم :

هناك تصنيفات عدة لعملية التقييم للبرامج التدريبية ، وهنا سنتحدث عن تطبيق التقييم حسب وقت إجرائه على النحو الآتي:³

¹ زهير نعيم الصباغ و عبد الباري ابراهيم درة، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2008، ص326.

² Alain Meignant ,Manager la formation, Ed Liaison, Paris, 6ème édition, . 2003p191.

³ مقالة بعنوان صناعة التدريب، www.dawaserdu.gov.sa، تم الاطلاع عليها يوم 20/04/2013.

1-1- التقييم التمهيدي :

في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، والتعرف على مستويات المتدربين وخلفياتهم وخبراتهم ، كما يمكن من خلاله تحديد الإمكانيات المادية البشرية والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي . والتقييم قبل التدريب يساعد على تحديد أهداف البرنامج ، واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

1-2- التقييم البنائي :

ويستخدم هذا التقييم أثناء تخطيط البرنامج ويجري عند الانتهاء من كل جزء وهذا النوع من التقييم يساعد في:

- 1- إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج وفي مراحله كافة .
- 2- توفير معلومات وتغذية راجعة عن تقدم المتدرب في كل نشاط من النشاطات التدريبية
- 3- تلافي السلبيات أثناء عملية التطبيق .

1-3- التقييم النهائي :

يجري عادة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، ويتطلب هنا إصدار حكم إما باستمرار البرنامج أو تعديله أو إيقافه . وإصدار الحكم يتوقف على مقدار الأهداف المحققة من جراء تنفيذ البرنامج .

1-4- المتابعة :

وهذا الجزء من التقييم من أهم المراحل ، ويهدف إلى تحديد أثر البرنامج على أداء المتدربين في الميدان التربوي (داخل غرفة الصف، البيئة المدرسية ، ميدان الإشراف التربوي) لفترة طويلة بهدف تحسين أدائهم .

2. اساليب التقييم:

من اجل معرفة ما اذا حقق التدريب الاهداف المخطط لها لابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم و نذكر منها:

1-2- الاستبانة¹:

توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجوبون عنها، معبرين عن رأيهم بالمدرسين ، أسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه... الخ، إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لتترك الحرية للمتدرب لإدلاء برأيه.

¹خديجة حريق، استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، ادارة الموارد البشرية، 2011، ص34.

2-2-الملاحظة المباشرة:

يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب.

2-3-و هناك اسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع اخير او حفل ختامي يحضره المتدربون و من خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي.

3. نماذج تقييم التدريب:

ثمة نماذج كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

1-2-نماذج كير كباتريك¹:

يقوم هذا النموذج على تقييم التدريب وفق اربع مستويات:

2-1-1-ردود الفعل: وفيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

2-1-2-التعلم: و فيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

2-1-3-السلوك: وفيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

2-1-4-النتائج: و في هذا المستوي نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا ايجابيا؟

2-2-نموذج كورب²

يعتقد كورب انه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاث معايير:

2-2-1-يركز على قياس فعالية التدريب كعملية اي معرفة مدى التقدم الذي احرزه المشاركون في البرنامج، من

حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها.

2-2-2-اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، من حيث مدى اسهام التغيير الحاصل في

سلوكه و اتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة.

2-2-3-اثر التدريب على المنظمة ككل وهذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجاح المنظمة.

2-3-نموذج باركر³:

حدد باركر اربع مستويات لتقييم التدريب:

¹زهير نعيم الصباغ و عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق،ص-ص:331-332.

²نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق،ص-ص:419-420.

³مدحت ابو النصر، مرجع سابق،ص211.

2-3-1-رضا المتدرب: ردود فعل المتدرب اتجاه البرنامج التدريبي و يمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك.

2-3-2-المعارف التي اكتسبها المتدرب: و يتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب ان يعدها مدرب البرنامج التدريبي.

2-3-3-اداء العمل: و يتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الاداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.

2-3-4-اداء المجموعة: حيث هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي.

المبحث الثالث: استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على اجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التدريب

ان المؤسسات الناجحة تعمل باستمرار على تعديل استراتيجيتها الحالية و تتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتھا التنافسية وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

يمكن تعريف استراتيجية التدريب كما يلي:

المفهوم الاول: يقصد باستراتيجية التدريب " مزيج من طرق التدريب و الوسائط المساعدة و أسلوب تنظيم المدربين لتحقيق هدف تدريبي"¹

المفهوم الثاني: تعرف بأنها " عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات و القدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها."²

¹ سامي نابتي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علوم التسيير، 2009، ص68.

² عطاالله طافش الشرعة و تحسين احمد جعفر الطراونة، بحث استراتيجية التدريب و اثرها على اداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، فرع كرك، 2008، ص11.

و من هذين التعريفين يمكن القول ان استراتيجية التدريب هي: "عملية تهدف الى اعداد الافراد و تنمية قدراتهم بما يتناسب و الاهداف بعيدة المدى للمؤسسة"

المطلب الثاني: خطوات اعداد استراتيجية التدريب و تنفيذها

يوجد خطوات يجب اتباعها عند اعداد استراتيجية التدريب واعتبارات عند تنفيذها

اولا: اعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية¹:

- 1-تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2-تحليل و دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- 3-تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4-إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات و برامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- 5-مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الافراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

ثانيا: تنفيذ استراتيجية التدريب²

تبدأ مراحل تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للتدريب بتحديد الوظائف الرئيسة التي تعد أساساً لنجاح الجهة إذ أن في كل مستوى من مستويات الهيكل الهرمي للجهة توجد عدد من الوظائف القيادية والتنفيذية وتحدد أهميتها بمدى صلتها بالأهداف المزمع تحقيقها وبناء عليه تعطى درجة الأهمية والأولوية في برامج التدريب . يقاس الأداء الفعلي في تلك الوظائف ويقارن بمستوى الأداء المطلوب وتحديد الفجوات المهارية المسببة لعدم تطابق الأداء الفعلي مع

¹، عطاالله طافش الشرعة و تحسين احمد جعفر الطراونة، مرجع سابق،ص13.

² عبد الرحمن تيشوري، مقالة بعنوان اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية و الاستراتيجية العامة للتدريب،www.harddiscussion.com، تم الاطلاع عليها يوم2013/04/21.

مستوى الأداء المطلوب وبناء على تحديد تلك الفجوات المهارية تحدد البرامج التدريبية والدورات المناسبة وتعد لنفي بردم تلك الفجوات إذ أنها تركز على تزويد المتدربين بما يرفع مستوى الأداء لديهم والرقى به ثم ينظر فيما يمكن أن تخصصه الجهة من ميزانية تصرف منها على البرامج التدريبية وتوضع في الحسبان كل مصادر التكلفة ابتداء برسوم الدورات التدريبية وانتهاء بتكلفة تغيب المتدرب عن جهة عمله ويحسن تحديد مستوى الأداء المستهدف قبل بدء الدورات التدريبية من خلال معايير دقيقة وواضحة المعالم قابلة للتطبيق والقياس .

بعد ذلك تنفذ الدورات التدريبية لجميع الفئات المستهدفة حسب طبيعة كل برنامج من خلال الخطة الشاملة المقررة للمستويات المختلفة للموظفين بمنطقية في التسلسل لضمان حسن الأداء والتفاعل بين المتدربين أثناء التطبيق بعد التدريب ومن خلال المعايير المعدة سلفاً تجري عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي بعد التدريب والأداء المستهدف المخطط له قبل التدريب وتبحث الأسباب وتوضع في الحسبان لتلافيها في الدورات اللاحقة.

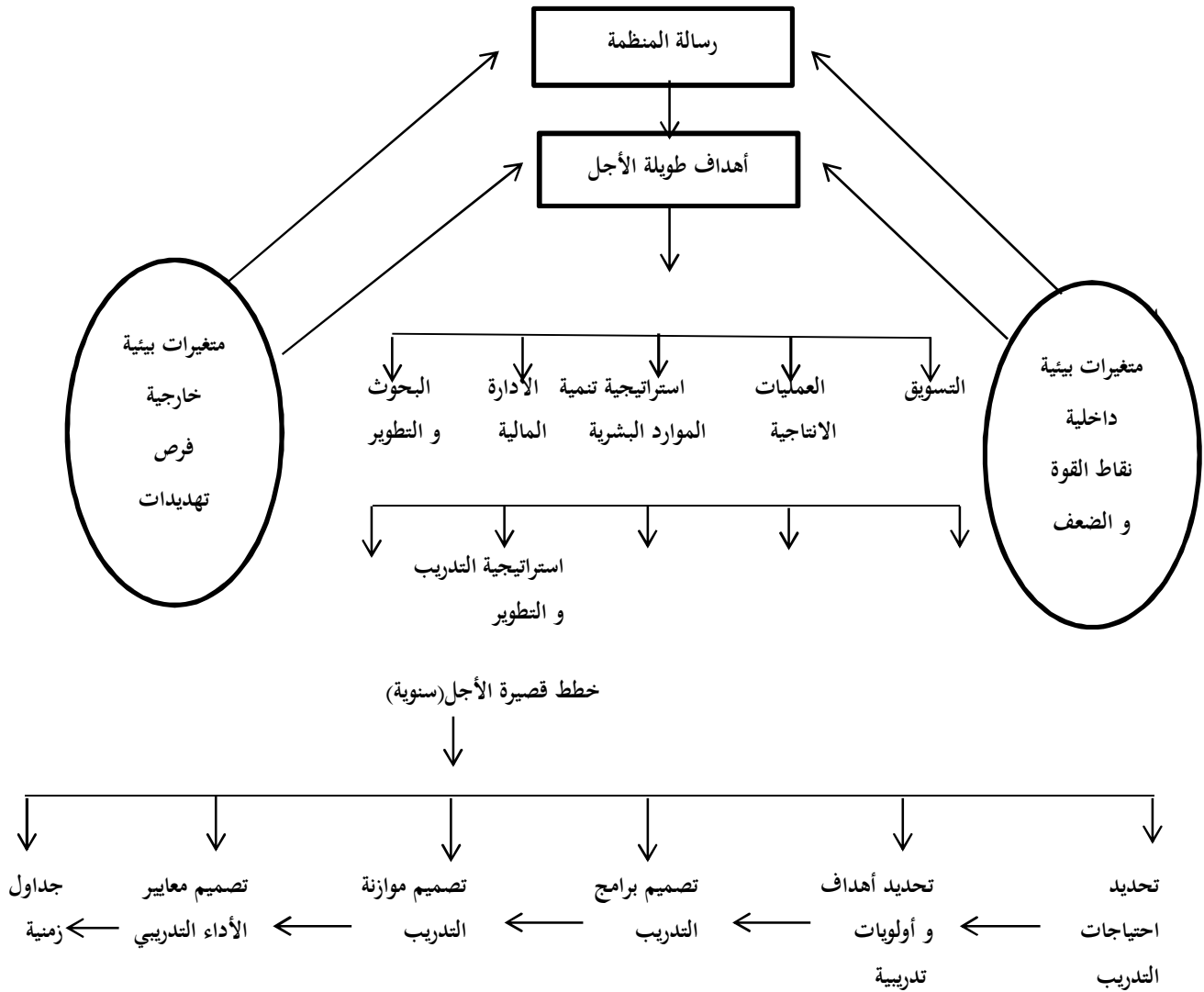
المطلب الثالث: تصميم المخطط الاستراتيجي للتدريب

يتبع المخطط الاستراتيجي للتدريب في جذوره سياسة المؤسسة، و هذه السياسة التي تجسد غرض المؤسسة الرئيسي. و ينبثق عن سياسة المؤسسة اهدافها الاستراتيجية، أي اهدافها طويلة المدى و هذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، او دخول اسواق جديدة، و لا يمكن ان تتحقق هذه الاهداف على المدى القصير او الطويل دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تساهم في بلوغها. و لان اهداف الاستراتيجية لا تتحقق من تلقاء نفسها يتعين تصميم استراتيجية لكل هدف، و الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة -طويلة المدى. و تعدد الاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة ليضم اطارها استراتيجية التدريب.

و يوضح النموذج التالي اصول و مصادر استراتيجية التدريب، و علاقتها باستراتيجيات و اهداف المؤسسة.¹

¹ احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية، 2003، ص50

شكل رقم (02): استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة



المصدر: احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية من منظور الواحد والعشرين، دار الكتاب، مصر، 2000، ص257.

تقوم استراتيجية التدريب على ادراك التوجهات الاستراتيجية في كل الوظائف العمليات الانتاجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، و البحوث و التطوير و على استراتيجية التدريب ان لا تغفل عن تأثير المتغيرات البيئية الداخلية و المتغيرات البيئية الخارجية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات.

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أنه لتحقيق تدريب فعال يجب اختيار الاساليب المناسبة وتعيين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و المواقع و توفير الوسائل اللازمة التي على أساسها يتم التدريب، إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية تحديد تكاليف وعوائد التدريب بغية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب، و المتمثل في تحقيق النمو و الاستمرار و بالتالي البقاء.

لذا سنتطرق في الفصل الثاني الى ماهية تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال مفهومي الكفاءة و الفاعلية و علاقة التدريب بنجاح المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد مفهوم النجاح الاستراتيجي مصطلح جديد ظهر كبديل لعدد من المفاهيم التي تصف المنظمة الفاعلة، وهو يركز على مؤشرين التكيف و النمو اللذان يؤديان الى البقاء. كما انه مرحلة جديدة نحو تحقيق اهداف المنظمة بدءا بمفهوم الكفاءة ثم الفاعلية وصولا الى نجاح المنظمة.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الاول ماهية الكفاءة و المبحث الثاني ماهية الفاعلية، اما المبحث الثالث تناول مفهوم النجاح الاستراتيجي.

المبحث الاول: ماهية كفاءة المنظمة

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة و المتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة و المتكررة.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءة

تعبر الكفاءة عن الاستخدام الرشيد لموارد المنظمة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ولقد وردت العديد من التعاريف لكفاءة المنظمة نذكر منها:

المفهوم الاول: " معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة".¹

المفهوم الثاني: "يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى المردودات منها، و كذلك اشباع حاجات و رغبات الافراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل"².

المفهوم الثالث: " أن الكفاءة هي العمل على تحقيق الندية في الشيء أو العمل المراد إنجازة، ويتجسد ذلك إما بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة"³ و من التعاريف السابقة يمكن ان نقول ان الكفاءة تعبر عن الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة المتاحة من اجل تحقيق اهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة

هناك عدة مؤشرات لقياس كفاءة المنظمة نذكر مؤشرين :

اولا: المؤشرات المباشرة⁴

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع و الخدمات) بالمدخلات(الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة و تشمل:

- المقاييس الكلية للكفاءة(مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة(مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة(مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها)

¹كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص318.

²خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص331.

³محمد قرشي الجموعي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية، 2006، ص9

⁴خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص-ص: 331-332

ثانيا: المؤشرات غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة اجرائها بين الوحدات و الاقسام المختلفة في المنظمة.

المطلب الثالث: انواع الكفاءة

يوجد انواع مختلفة للكفاءة نذكر منها:

1. الكفاءة الانتاجية:¹

تتضمن العملية الإنتاجية جانبين: الجانب الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية من المدخلات، والجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات. وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية أو ما يعرف ب: كفاءة التكلفة.

وتعرف الكفاءة التقنية بأنها:

"إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة".

و تعرف الكفاءة السعرية بأنها:

"إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج."

2. الكفاءة الهيكلية

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية عن الكفاءة التقنية للصناعة، و يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسينها بالاعتماد على أفضل مؤسساتها.

3. الكفاءة النسبية.

¹مقالة حول انواع الكفاءة، www.economicshelp.org، تم الاطلاع عليها يوم 2013/05/22.

الكفاءة النسبية هي مقياس للكفاءة سواء كفاءة تقنية أو كفاءة سعرية أو كفاءة اقتصادية لمؤسستين أو أكثر، أي مقارنة درجة الكفاءة بين المؤسسات داخل الصناعة الواحدة، وتتم هذه العملية في ظل فرضية توحيد العملية الإنتاجية للمؤسسات أو للمؤسسات محل الدراسة بمقارنة نفس النسبة في استخدام مراحل الإنتاج.

4. كفاءة إكس

كفاءة إكس هي مقياس إضافي لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، وقد تم اقتراحها من طرف الاقتصادي (Leibenstein) في سنة 1966، والفرضية الأساسية التي اعتمدها هي أن: "لا الأفراد ولا المؤسسات ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي". وعليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز والنظام الإداري في المؤسسة. ويرى أنه بالإمكان في ظل حوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى الأمثل، وفي ظل ظروف أخرى (محفزات أكثر) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل. ويرى أن كفاءة إكس مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد والاستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد، وهو ما يمثل درجة كفاءة إكس. وبشكل عام فإن الكثير من الدراسات تثبت وجود كفاءة إكس وأنها خاصية مميزة للقطاع العام.

المبحث الثاني: ماهية الفاعلية التنظيمية

يعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

المطلب الأول: مفهوم الفاعلية

بقدر أهمية مفهوم الفاعلية بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف مقبول لها وجدت عدة تعريفات مختلفة للفاعلية نذكر منها:

المفهوم الأول: "الحكم الانساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضي، و تشكل هذه الاحكام

للمديرين الاساس للتغيير التنظيمي الاول، و عندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات مهمة"¹

المفهوم الثاني: "القدرة على تحديد الاهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها"²

المطلب الثاني: مداخل الفاعلية

توجد عدة مداخل لدراسة الفاعلية و يمكن تصنيفها الى

اولا: مدخل تحقيق الاهداف³

¹كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص320.

²رضويي خوين، مقالة حول الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس و السبعون، ص200، ص9.

³عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص50.

يمكن تلخيص هذا المدخل من خلال رؤية و هي ان فاعلية المنظمات يجب ان تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال التأكيد على ان تكون الاهداف شرعية وواضحة و قابلة للتحقيق، و امكانية قياس الاهداف.

ثانيا: مدخل النظم

ويرى هذا المدخل ان المنظمة يجب ان تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، و تحويلها الى مخرجات، و توزيع هذه المخرجات الى جانب مقدرتها على حفظ التوازن و الاستقرار.

ثالثا: مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم¹

تتحقق الفاعلة التنظيمية من وجهة نظر اصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه، و التي يعتمد عليها في استمراره و بقائه.

و يفترض اصحاب هذا الاتجاه ان المنظمات منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد، و ان الفاعلية تأتي محصلة للقدرة على ارضاء تلك الجهات.

رابعا: مدخل القدرة على التوافق بين القيم و المصالح المختلفة

ينطلق مؤيدو هذا الاسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع. اذ ليس هناك اجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم الى تحقيقها، اذ ان معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على التقييم، لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها و ترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم و حسب طبيعة العمل. و تم تشخيص 3 مجاميع أساسية من القيم التنافسية وهي²:

1. المرونة ضد السيطرة: وتشير إلى بعدين متناقضين من القيم ، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير .

2. الأفراد ضد المنظمة : وتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد بالمنظمة .

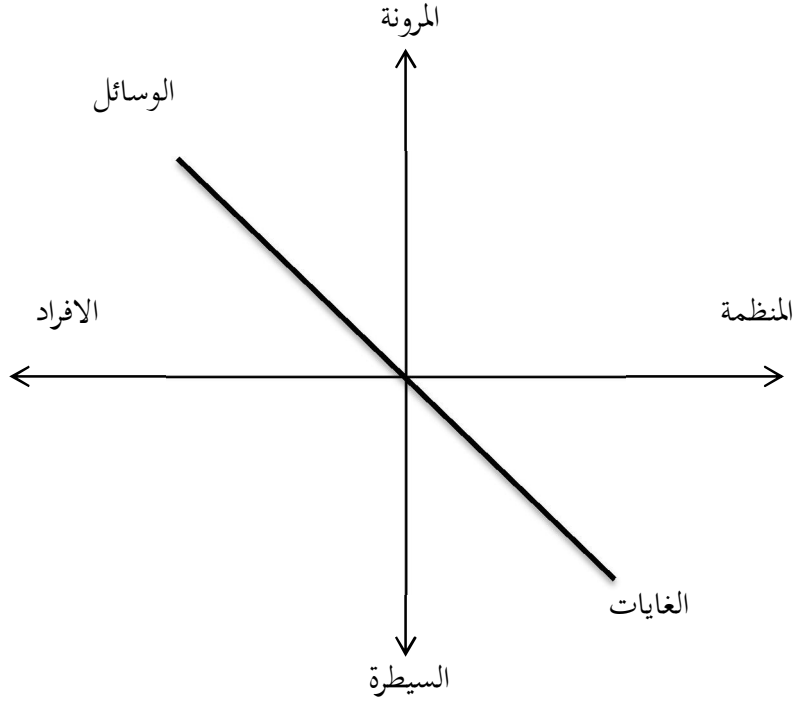
3. الوسائل – الغايات: تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير .

و الشكل التالي يبين الابعاد الثلاثية للفاعلية:

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص-ص: 120-121.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة(الهيكلة و التصميم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2005، ص15.

الشكل رقم (03): الابعاد الثلاثية للفاعلية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2005، ص15.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفاعلية

اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي اجريت في مختلف انواع المنظمات عددا من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها، فيلاحظ على المستوى العام، ان المؤشرات المرنة، والتطوير، والتماسك، الاشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء، والتنوع، والتفويض، والمساومة، والتأكيد على النتائج، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية، والفهم، والصراع وتخطيط القوى العاملة، الاشراف المساعد، والتخطيط، والتعاون، والاداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران، و الاشراف المحكم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية من قبل كل من (Mahoney, 1967) و (Weitzel, et, al., 1971)، وعدت القدرة على التكيف، والمرنة، والإنتاجية، والرضا، والربحية، والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة، و اخيرا الابقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير باي منها عن الفاعلية وكان كل من دوران الافراد و تأخر الافراد، وتكاليف العمل هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفاعلية.

أما (Robbins,1990) فعبر عن الفاعلية عن طريق ست مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصالات وانفتاح النظم والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الاجماع على الاهداف التنظيمية، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية. وقد تبني (Marrow,1999) ثلاثة مؤشرات هي انجاز الاهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم.¹

المبحث الثالث: تحقيق النجاح الاستراتيجي

لقد أحتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهومي الكفاءة والفاعلية.

المطلب الاول: ماهية نجاح المنظمة

في ظل المنافسة الشديدة تحول مفهوم لنجاح المنظمة من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. يقوم مفهوم نجاح المنظمة على فكرتين اساسيتين هما:²

1. يميل الى الدمج بين اكثر من مدخل لقياس الفاعلية، لاعتقاد الباحثين ان ذلك سيؤدي الى اعطاء صورة كلية عن المنظمة.

2. الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها(الفاعلية)مضافا اليها مؤشرات النجاح في استخدامهما الامثل للموارد المتاحة لها(الكفاءة).

و يمكن تعريف نجاح المنظمة بانه " قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها و استمرارها في الحفاظ على ميزة

التنافسية في الرؤية و التخطيط و العمليات و التطوير المستمر و الثقافة المفتوحة و القيادة المتفاعلة و آليات آليات فاعلة للمراجعة و التقييم"³

المطلب الثاني: مداخل نجاح المنظمة

يمكن تحديد مدخلين رئيسين لنجاح المنظمة⁴:

¹ رضوي خوين، مرجع سابق،ص-ص:11-12.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق،ص328.

³ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي و اثره على نجاح المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس و الاربعون،2007،ص1

⁴ نفس المرجع،ص143.

الأول هو المدخل الاقتصادي، الذي يعد أن الميزة التنافسية تنبثق من المركز السوقي المتميز، وان المحدد الأول لأداء المنظمة هو بيئتها الخارجية المتمثلة بمشكل المنافسة لبيئة الصناعة ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية :
مدخل قوى التنافس ومدخل الإبداع ومدخل نظرية المباراة ومدخل تحليل السيناريو الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والتهديدات البيئية.

والثاني هو المدخل المستند إلى الموارد الحديث نسبيا والذي يؤكد إمكانية النظر إلى المنظمة كحزمة موارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة. ويمكن تضمينه مدخل تحليل سلسلة القيمة لتحليل القدرات الاستراتيجية التي يمكن تحويلها إلى كفاءات جوهرية داعمة للميزة التنافسية.

ثالثا: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة:

تعد الكفاءة و الفاعلية معا مؤشرات لقياس نجاح المنظمة، الا ان هناك عوامل اخرى تلعب دورا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، ومن اهمها ما يلي:

1. العوامل الفنية و التكنولوجية¹

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني و الادوات، و ظروف العمل و الاساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، و استراتيجية الادارة، و السلوك المنظمي، و ترتبط هذه العوامل بالظروف و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق ادائها الفني بوجه عام.

2. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

وهي تشمل معنويات الافراد، و اتجاهاتهم، و دوافعهم، و رغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، و الصراع و سبل معالجة المشكلات، اضافة الى العلاقات غير الرسمية، و الاسس المعتمدة في تطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة

و تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين او من البيئة الخارجية، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية او قدرتهم على توفير سبل الاشباع في الوقت و المكان المناسبين، و بالسعر الملائم. و تعد هذه المتغيرات و اثارها ذات اهمية كبيرة في خلق الموازنة الهادفة بين المنظمة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الاهداف. كما يمكن قياس نجاح المنظمة من خلال الاداء الفاعل و الكفوء من خلال الاستخدام الرشيد للموارد في تحقيق اهدافها. و الشكل التالي يوضح ان الكفاءة و الفاعلية بعدين مهمين في نجاح المنظمة.

¹ تحليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص-ص: 333-334.

الشكل رقم(04):نجاح المنظمة بدلالة الاداء الفاعل و الكفوء

<p>فاعلة و كفوءة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاهداف متحققة • لا وجود للهدر بالموارد 	<p>فاعلة و لكنها غير كفوءة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاهداف متحققة • ضياع في الموارد و هدر فيها 	<p>عالي</p> <p>مستوى تحقيق الاهداف (الفاعلية)</p> <p>منخفض</p>
<p>غير فاعلة لكنها كفوءة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاهداف غير متحققة • لا وجود للهدر بالموارد 	<p>غير فاعلة و غير كفوءة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاهداف غير متحققة • ضياع في الموارد و هدر فيها 	
<p>جيد</p> <p>ضعيف</p> <p>استخدام الموارد(كفاءة)</p>		

المصدر: نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2009، ص32

المطلب الثالث: مفهوم النجاح الاستراتيجي و مؤشرات قياسه

اولا: مفهوم النجاح الاستراتيجي

أشار مدخل التنظيم في قياس الفاعلية على معيار البقاء كونه مؤشر نهائي لقياس الفاعلية في حين ان هناك من اشار بأن سر نجاح الاستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة و الاستمرار بشكل فاعل فيها بينما أكد اخرون أن النمو يصبح بديل عن الفاعلية؛ لذا فإن المنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة. لذلك يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي بأنه " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها".¹

¹كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص343.

إن ظهور مفهوم النجاح يرتبط بالتكيف البيئي والنمو، وبالتالي تحقيق البقاء، حيث أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة وإيجاد حالة التوازن. ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

ثانيا: قياس النجاح الاستراتيجي

يمكن للمنظمة استخدام المؤشرات التالية لقياس النجاح الاستراتيجي:

1. التحسين المستمر¹:

دراسة تصنيف النجاح حيث تم منح كل شركة درجة من (1) ضعيف الى (5) ممتاز، لتبين مدى انتهاجها لكل سبب من الأسباب الفردية للنجاح. ولم يجد علاقة قوية أو مباشرة بين نجاح الشركة وهذه الأسباب الفردية. فقد وجد إن نسبة كبيرة من الشركات الناجحة لا تعتمد على هذه الممارسات الفردية، كما وجد بعض الشركات الفاشلة تحصل على درجات عالية في هذه الممارسات. ويستنتج من ذلك إن النجاح لا يعتمد على أسباب فردية، بل على توليفة من الأسباب منها أربعة رئيسة وأربعة ثانوية.

1-1-1- الأسباب الرئيسة :

و تتمثل هذه الاسباب في:

1-1-1- استراتيجية محددة: تهتم الشركات الناجحة بصياغة استراتيجية واضحة محددة. في حين تتخبط الشركات الفاشلة في صياغة استراتيجيتها.

1-1-2- تنفيذ فعال: تهتم الشركات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على ارضاء عملائها، بينما تشعر الشركات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ استراتيجيتها.

1-1-3- ثقافة تحفيزية: تتميز الشركات الناجحة بثقافة ايجابية دافعة للعمل، وتعيش الشركات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة للأداء.

1-1-4 - تنظيم أفقي :

تعمل المنظمات الناجحة من خلال نظام لامركزي فتمكن فروعها و مديريها اتخاذ القرارات، بينما تصر المنظمات الفاشلة على مركزية الادارة و تسحب جميع الصلاحيات من فروعها و اقسامها و تركزها في يد الادارة العليا مما يعيق قدرتها التنافسية.

¹ محمد عزات الحلالمة وسامي فياض العزاوي، مقالة بعنوان الراس المال المعرفي و اثره في اسباب النجاح الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، 2009، ص23.

1-2-الأسباب الثانوية:

فينبغي أن تركز الشركات على تحقيق أي اثنين من هذه الأسباب فقط بالإضافة إلى الأسباب الرئيسية، وفيما يلي توضيح الأسباب الثانوية:

1-2-1- مواهب محورية:

تشكل المواهب الجزء الأكبر من الكفاءات المحورية للشركات الناجحة، لذا فهي تركز على تنميتها ويبدو ذلك جلياً في قلة معدلات دوران العمالة لديها. أما الشركات الفاشلة فتتميز بهروب المؤهلات منها إلى الشركات الناجحة.

1-2-2- قيادة عادلة :

تعمل القيادة على إدارة الأداء في الشركات الناجحة بشكل موضوعي وعادل، بينما تنشغل القيادة في الشركات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العملية والموضوعية.

1-2-3- ابتكارات مستمرة :

تمارس الشركات الناجحة الابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكراً فتنفوق على منافسيها، بينما تصر الشركات الفاشلة على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطوير، فيسبقها المنافسون.

1-2-4- صفقات متكررة :

أظهرت الدراسات أن الشركات الناجحة تبرم صفقات أكثر في العدد ولكنها أقل في الحجم من الشركات الفاشلة. على عكس الشركات الفاشلة فترم صفقات هائلة الأحجام وفلكية الأرقام عبر فترات متباعدة مثل الاندماجات أو الاستثمارات في المشروعات الهائلة.

2. التكيف¹:

يمكن تحديد مفهومه "بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان".

فالتكيف يعني ان المنظمة تواجهه في حياتها العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات الازمة لخلق التوازن المطلوب و تحقيق الاستقرار و الاستمرار و ينبغي على هذا الاساس اعتماد اسلوب التنبؤ لما تلاقيه من تغيير بيئي فالتكيف هو خطوة مهمة من اجل احتواء التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص-ص: 349-350.

3. النمو¹:

يعد النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص وتوافر مخفضات و قدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها و على مستوى المنظمة حدد النمو بالتغيير في حجمها حين يقاس بعدد الافراد العاملين فيها، النمو والتطور عد النمو تغيير في حجم المنظمة، أما التطور فهو نشاط طويل الامد يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها عبر احداث تطور شامل في المناخ السائد فيها او التغيير الحاصل خلال عمر المنظمة، وقد ربط بعض الكتاب بين النمو والتنوع يعد الاخير مؤشر للنمو وانطلاقاً من أن المنظمات ذات التنوع الأكبر تنمو بشكل أسرع ويزداد نموها حين يكون التنوع غير مترابط.

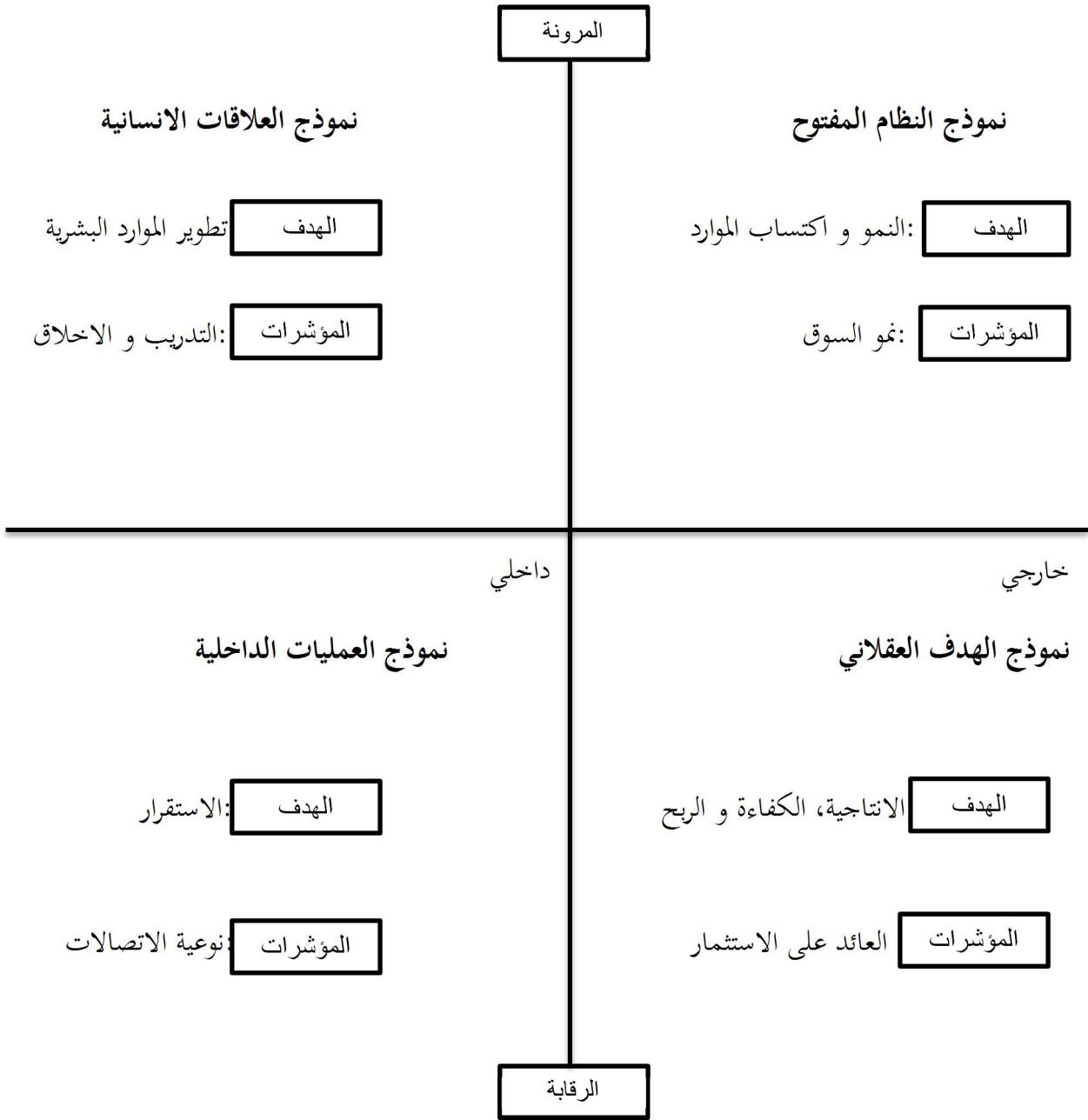
تم الربط بين مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي و دورة حياة المنظمة حيث تتغير الاولويات في كل مرحلة، التي تتميز كل منها بظروف و متطلبات تختلف عن المراحل التنظيمية الاخرى و التي يظهرها الشكل ادناه، حيث تستخدم الادارة عاملين اساسين هما: التركيز و الهيكل، حيث يشير التركيز فيما اذا كانت القيم المهيمنة داخلية فتهتم الادارة بمصلحة العاملين و كفاءتهم، و خارجية اذا كانت تعنى بمصلحة المجتمع. و يشير هيكل المنظمة فيما اذا كان الثبات او المرونة هو وصف الهيكل المهيمن. و تؤثر البيئة على المؤشر ايضاً بطريقتين هما: عندما تكون الموارد نادرة، تحدد الاهداف بالحصول على الموارد؛ و يمكن ان تقاس الارباح على الاستثمارات على مدى زمني قصير خاصة عندما تكون دورة حياة المنتج قصيرة، و العكس صحيح².

كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ ندى عبدالمطلب جاسم، مقالة بعنوان دور ابعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم و تحقيق النمو التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي و الثلاثين، 2012، ص237.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص344.

شكل رقم (05): مؤشرات النجاح الاستراتيجي و دورة حياة المنظمة



المصدر: كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص345

المبحث الرابع: علاقة التدريب بنجاح المنظمة استراتيجيا

يكتسي التدريب اهمية كبيرة لمنظمات الاعمال باختلاف نشاطها او حجمها استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية. و التدريب كاستراتيجية ضمن استراتيجيات المنظمة يجب تكييفه مع دورة حياة المنظمة و تحديد حاجاته ضمن استراتيجياتها.

المطلب الاول: تكييف استراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

يتعين تكييف استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، حيث يجب معرفة الاحتياجات التدريبية في كل استراتيجية.

اولا: استراتيجية النمو¹

ترتبط بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل اضافة نشاط جديد او منتج جديد، و هنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط و الطويل في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي و مهارات التفاوض و التخطيط للمنتجات الجديدة.

ثانيا: استراتيجية الاستقرار

و هي مرتبطة بتوجهات المنظمة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات و الايرادات و الارباح، فتتمثل في تنوع المنتجات او اعادة تكوين المزيج التسويقي، و تتطلب هذه الاستراتيجية تحديدا للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل ادارة التغيير و مهارات الابتكار.

ثالثا: استراتيجية الانكماش

و التي ترتبط باتجاه الادارة نحو تحسين استغلال الموارد و خفض التكلفة فتتطلب تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة و العائد و ترشيد التكاليف.

المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية المنظمة

إن تحديد مستوى فاعلية المؤسسة ونجاحها يأتي من خلال إنجاز وفعالية العاملين فيها. لذلك فإن تنمية المنظمة تعتمد بشكل أساسي علي نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها في كافة المستويات الإدارية . وقد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءتهم تناسباً طردياً مع نجاح المؤسسة، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وإمكانيات العاملين كلما أثر ذلك إيجابياً علي المنظمة وقد يظهر أثر ذلك في² :

¹ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص259.

² عايض شافي الأكلبي، مقالة حول دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة النهضة، العدد الثاني، افريل 2012، ص127

1. أن رفع كفاءة العاملين في المؤسسة يعمل على زيادة الإنتاج والخدمات بما يحقق تقدمها.
2. الرقي بسمعة المنظمة أمام المنظمات الأخرى والحكومة.
3. أن الارتقاء بمستوى أداء العاملين يساعد المنظمة على تأهيل جيل ثان من الإداريين يستعد لأخذ زمام الأمور مكان العاملين القدامى و كبار السن، و هم يشعرون بأنهم على قدر من التأهيل و الكفاءة تساعدهم على تحمل المسئولية الجديدة.
4. أن رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي يخفض من معدل غيابهم.
5. الارتقاء بفعالية الاتصالات في المؤسسة مما يزيد من مستوى التفاهم بين العاملين علي المستوى الرسمي وغير الرسمي.

وعلي المستوى العام فإن استمرار التدريب ضرورة يفرضها تجدد النظم والوسائل والأساليب والتقنيات، بل بتحدد الأهداف والواقف والقيم التي تنشأ في إطارها المنظمات وتؤثر بها وتتشكل بها محمل نشاطاتها وممارساتها العملية . في هذا الإطار نلاحظ أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في القوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذلك في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، وتتغير نظم وسياسات المؤسسات، وتتعدل أهدافها واستراتيجيتها لمواجهة التغييرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات.

المطلب الثالث: دور التدريب في دعم وتعزيز مقومات التغيير

أولاً: التوافق مع رباح التغيير واحتياجاته¹

شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيراً واسعاً وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، وتعدد، وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، و الاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني، لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص- ص : 441-442.

المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى فهذا النمط انتهى عهده وولى، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعض وتنسيقه، وجعله عملا مشتركا متكاملا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

ثانيا: التدريب وتطوير الكفاءات البشرية¹

يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير. يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا للاستمرارية، ويترب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح.

ثالثا: دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية²

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

¹ سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن اشغال الملتقى الدولي حول الإبداع

والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2010، ص13

² ميلود زيد الخير و عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن اشغال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2011.

رابعاً: بروز مفهوم المنظمة المتعلمة¹

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معاً، من خلال جهود التعلم المستمرة. ولقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي مايلي:

- التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد و تحسين المهارات البشرية مستمر و سريع مطلب أساسي فيها و ذلك من أجل لا تصبح هذه المهارات المتقدمة لا تتماشى و لا تتواءم مع التطورات الحديثة و المعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة و لكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.
- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.
- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار و الإبداع.
- منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمؤوسين في كافة المستويات الإدارية فالرؤساء عليهم تعليم مؤوسيهم، و الرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظماتهم لهم من تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم.
- تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب صفة من صفات المنظمة الناجحة.
- المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعليم فيها.
- المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له عائد كبير يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها من تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها.
- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون رؤساء ومؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية.

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع ساب ق، ص-ص: 443-445

خلاصة الفصل:

يمكن القول انه لتحقيق نجاح استراتيجي يجب على المنظمة ان تكون ذات كفاءة و فاعلية، كما عليها ان تتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لان تكييف يؤدي الى تحقيق الاهداف التي وضعتها المنظمة على المدى القصير و الطويل، ما يؤدي الى نموها و بالتالي تحقيق البقاء الاستمرارية. و للتدريب دور في نجاح المنظمة و يبدأ ذلك بتكييف استراتيجية التدريب بدورة حياة المنظمة، و دور التدريب في تنمية المنظمة و دوره في التغيير و الابداع.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تطرقنا في الجانب النظري من خلال الفصل الاول و الثاني الى التدريب و النجاح الاستراتيجي سنحاول تبيان دور التدريب على النجاح الاستراتيجي بإحدى المؤسسات الخدمية، حالة الشركة الجزائرية للتأمينات الشامل-وكالة المسيلة- لذا تم تقسيم هذا الفصل الى:

مبحث يتناول منهجية الدراسة من خلال المنهج المستخدم، الادوات و الاساليب، و مجتمع البحث، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و الهيكل التنظيمي لها ، اما المبحث الثالث فتطرقنا الى تحليل الاستمارة و عرض نتائجها.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة التأمينات الشامل و التي كانت محل الدراسة.

المطلب الاول: تعريف الشركة الجزائرية للتأمينات الشامل

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات في 1985 و بدأت نشاطها الفعلي سنة 1986 تسميتها الاولى الشركة الجزائرية لتأمينات النقل، كان المحيط آنذاك يتميز بالاحتكار أي ان المؤسسات العمومية من تمارس العملية التأمينية في نفس الوقت كان يوجد مفهوم التخصص يعني كل مؤسسة تمارس نوع معين من التأمينات:

- تأمينات النقل تقوم بها CAAT.
- التأمينات الصناعية تقوم بها CAR.
- تأمينات السيارات تقوم بها SAA.
- التأمينات الفلاحية تقوم بها CNMA.
- اعادة التأمين تقوم بها CCR.

في سنة 1989 تم اعادة هيكله المؤسسات العمومية بما فيها شركة التأمينات حيث تم الغاء الاختصاص اصبحت الشركة الجزائرية للتأمينات شركة ذات اسهم براسمال قدره 11.490.000.000 دج مقررها الاجتماعي بالجزائر العاصمة.

المطلب الثاني: تعريف الوكالة الجزائرية للتأمينات بالمسيلة

تم افتتاح الوكالة في 19/04/1992 مقررها بالحلي الاداري الجديد و هي تابعة اداريا لوحدة قسنطينة، يبلغ عدد عمالها ب12 عاملا، و تتكون الوكالة من المصالح التالية:

1. مدير الوكالة:

له مهمة التنسيق و التنظيم تسيير المصالح الموجودة في الوكالة كما انه يجرس على تطبيق المخطط التسويقي و التوجهات التجارية و الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة، البحث عن اسواق جديدة، بيع المنتوجات التأمينية، و السهر على خدمة ما بعد البيع المتمثلة في التعويضات.

2. مصلحة الانتاج:

تقوم بابرام عقود التأمين المختلفة الموجودة في المؤسسة و وضع تسعيرات بوليصة التأمين و مساعدة المؤمن في اختيار الضمانات المناسبة لنشاطاتهم المتنوعة، كما تقوم هذه المصلحة بترقية المنتوجات التأمينية و ملائمتها مع متطلبات السوق و تتكون هذه المصلحة من:

- قسم انتاج السيارات.
- قسم الاخطار المتعددة.
- قسم تأمينات الاشخاص.

3. مصلحة الحوادث و المنازعات:

تبدأ مهمة هذه المصلحة في حالة حدوث الخطر فتقوم هذه المؤسسة باستقبال تصاريح الحوادث و مراقبة الضمانات الممنوحة و الاستثناءات ان وجدت، وعند التأكد من ان الحادث مغطى تغطية كاملة تقوم بانتداب الخبراء من اجل تقييم الحوادث و اظهار اسبابها، و عند اكتمال الملف تقوم ذات المصلحة بتسوية الملف و تسديد التعويضات اللازمة، تتكون هذه المصلحة من:

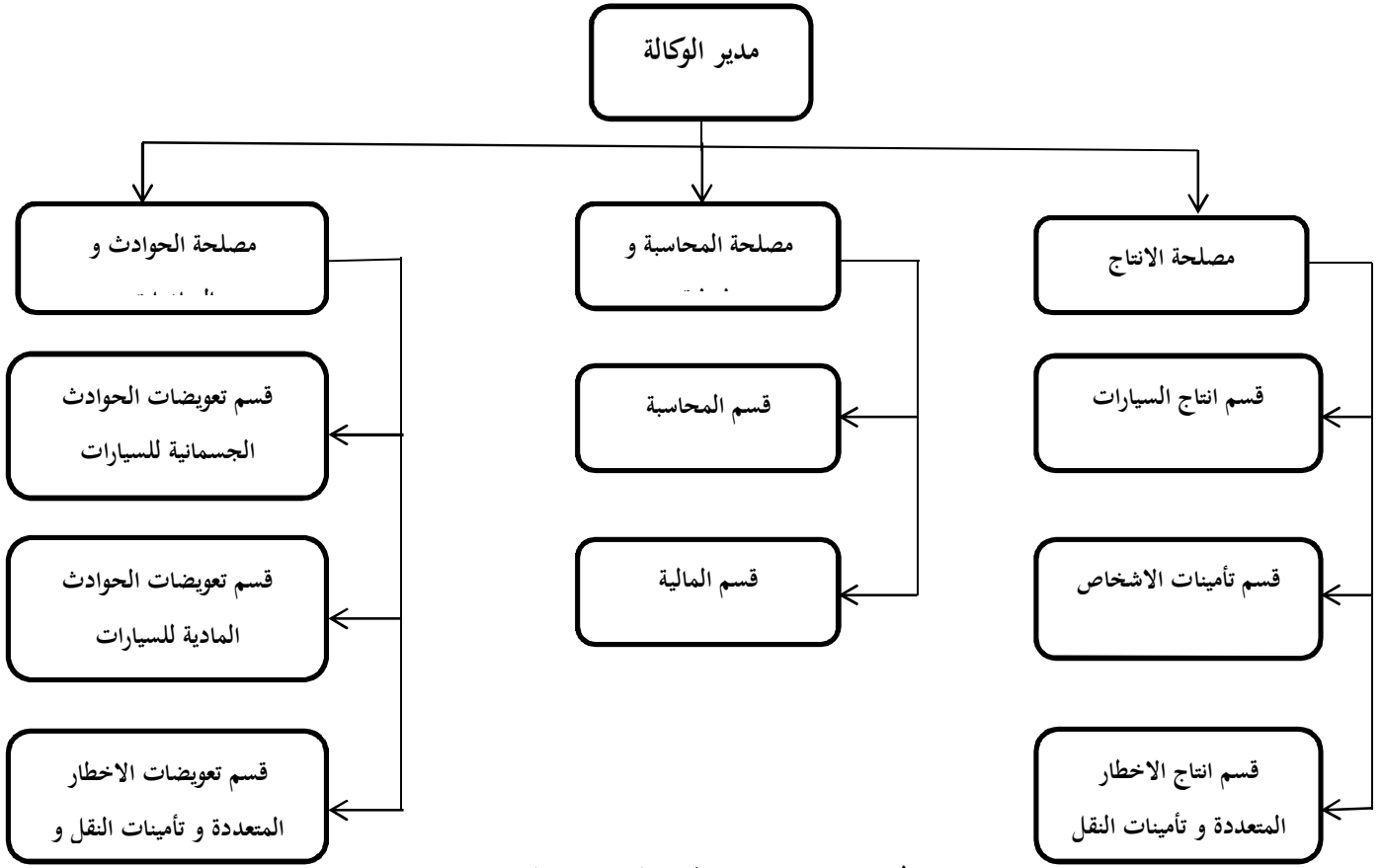
- قسم تعويضات السيارات.
- قسم تعويضات الاخطار المتعددة.
- قسم تعويضات تأمينات الاشخاص.

4. مصلحة المحاسبة و المالية:

تقوم بجرد الحسابات اليومية كما تقوم بتدقيقها و اصدار الصكوك المتعلقة بالتعويضات و تسيير حسابات المصروفات و المداحيل.

و الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين الشامل



المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى المنهجية المعتمدة في الدراسة.

المطلب الاول: المنهج المستخدم

قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، و الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك الى تحليل و تفسير المعلومات التي تساعد على اختبار صحة فرضيات الدراسة من اجل استخلاص النتائج، كما تم الاعتماد على مجموعة من الكتب و الدوريات في بناء الاطار النظري.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

تم اجراء الدراسة على مجتمع مكون من 12 عامل، تم خلالها توزيع 12 استمارة، استردت 10 استمارات و بعد الدراسة وجدنا انها صالحة للتحليل .

المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات

من خلال تربصنا بالشركة الجزائرية للتأمينات الشامل و دراستنا لموضوع دور التدريب على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة اعتمدنا على ادوات علمية ميدانية اشتملت على:

اولا: المقابلة

تم اجراء مقابلة مع مدير الوكالة، و ذلك من اجل معرفة مدى تبنيتهم لمفهوم التدريب و دوره على نجاح المؤسسة و تعرف المقابلة بأنها "اداة من ادوات جمع البيانات، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الملاحظة او الاستمارة، و هي تفاعل لفظي، يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستثير معلومات او آراء شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹.

ثانيا: الاستمارة

تعد الاستمارة من الادوات التي تساعدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، و ذلك من اجل معرفة وجهة نظر العاملين حول دور التدريب في تحسين ادائهم. و تعرف الاستمارة بانها "نودج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف"².

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها وذلك عن طريق كل من المقابلة و الاستمارة.

المطلب الاول: عرض و تحليل المقابلة مع مدير وكالة التامين الشامل**اولا: المقابلة****1. معلومات عن التدريب في المؤسسة:**

س1: يعتبر التدريب اهم وظائف الموارد البشرية، هل تعتمدون هذا المفهوم في مؤسستكم؟
ج1: نعم نعمت هذا المفهوم في مؤسستنا باعتبار ان التدريب من الاساسيات التي يعتمد عليها في تطوير الكفاءة و المردودية البشرية و تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن عن طريق خدمة محسنة او ما بعد الخدمة، لذا لا يمكن الغاء هذا المفهوم من قاموس اي مؤسسة.

¹ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الطبعة الثالثة، 2008، ص-ص: 212-213.

² المرجع نفسه، ص182.

س2: ما هي الطرق المعتمدة في ذلك؟

ج2: تعتمد المؤسسة كل الطرق التدريبية الجماعية منها و الفردية، فالأولى تكون عبارة عن ملتقيات او ايام دراسية يجمع فيها فئة من العمال و يشرف عليها مختصون عادة ما يكونون من اطارات المؤسسة او يكون تكوين في معاهد متخصصة داخل و خارج الوطن، و يكون التكوين بنوعين: تكوين متخصص كالتكوين في مجال تخصص المؤسسة(العمليات التأمينية الفنية)، او تكوين عام يعتمد على تطوير مهارات الاتصال و التفاوض....

س3: برأيكم اي فئة اولى بالتدريب؟

ج3: تكون الاولوية حسب حاجات و استراتيجية المؤسسة، و بصفة عامة كل الفئات الموجودة بالمؤسسة تخضع للتدريب.

س4: حسب رأيكم هل يمكن للتدريب ان يرفع من جودة الموارد البشرية؟

ج4: نعم، لكن اذا لم يؤدي التدريب الى رفع جودة الموارد البشرية فالمشكلة حتما اما في البرنامج التدريبي او في الموارد البشرية المختارة للتدريب.

2. نتائج التدريب:

س1: هل لاحظتم تغيير في سلوك العمال الذين خضعوا للتدريب؟

ج1: قطعاً لاحظنا تغيير جذري في سلوكات العمال الذين خضعوا للتدريب، لان نوعية التدريب كانت ممتازة يقوم بها اشخاص متخصصون هذا ما يجعل تأثيره سريع و ايجابي.

س2: ما هو اثر التدريب على المؤسسة؟

ج2: المؤسسة هدفها البقاء و الاستمرارية و التدريب هو اداة ايجابية تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك في ظل جودة مواردها البشرية التي كان التدريب سبباً فيها.

س3: كيف يتم تقييم الموظفين المستفيدين من التدريب؟

ج3: يتم تقييم الموظفين من الملاحظة المباشرة في موقع العمل.

س4: هل يمكنكم الاستغناء عن التدريب؟

ج4: لا يمكن الاستغناء عن التدريب.

ثانياً: تحليل المقابلة

قمنا بإجراء مقابلة مع مدير وكالة التأمين الشامل بالمسيلة و من خلال تحليلها سنعرف مدى اهمية التدريب و اثره على المؤسسة.

المحور الاول: معلومات عن التدريب في المؤسسة

س1: نلاحظ من اجابة هذا السؤال ان مدير الوكالة مدرك لأهمية التدريب و يعتبره ركيزة اساسية لتطوير اداء الافراد العاملين و تحسين صورة المؤسسة.

س2: بما ان المؤسسة تعتمد مفهوم التدريب حاولنا معرفة الطرق المعتمدة في ذلك، فكانت اجابة المدير تدل على ان المؤسسة تعتمد مختلف الطرق كالمكتقيات و طرق مختلفة يتم اعتمادها في المعاهد المتخصصة و التي من ابرزها المحاضرة.

س3: يمكن القول من خلال اجابة المدير انه لا توجد افضلية في اختيار الفئة الاولى في التدريب كما نستنتج انه لا يتم التمييز

س4: نلاحظ من خلال اجابة هذا السؤال ان التدريب هو الطريقة المناسبة لرفع كفاءة الموارد البشرية كما انه لا بد ان يكون فعال الا اذا كان هناك خطأ في تقدير الاحتياجات التدريبية.

المحور الثاني: نتائج التدريب

س1: نستنتج ان التدريب ساهم في تغيير سلوك العمال و تحسين ادائهم

س2: نستنتج من خلال اجابة هذا السؤال ان التدريب ساهم في نجاح المؤسسة و تحسين جودة الخدمة المقدمة.

س3: اجابة هذا السؤال تبين ان المؤسسة تعتمد الملاحظة المباشرة و تعتبرها الاسلوب الامثل لتقييم الافراد المدربين و مدى تحسن اداءهم و التغييرات على سلوكهم.

س4: اجابة هذا السؤال تبين ان التدريب من المستحيل الاستغناء عنه و انه ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسة و بقائها.

ثالثا: ملخص المقابلة

من خلال مقابلتنا مع مدير وكالة التأمينات الشامل CAAT بالمسيلة، و من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها و التي تتضمن نوعا من الصدق و الشفافية توصلنا الى ان المؤسسة تعتبر التدريب من العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها و هو ضمن مخططات المؤسسة، فهو يخدم العمال و المؤسسة.

كما ان اي مؤسسة تسعى الى النجاح و تحقيق البقاء في ظل المنافسة يجب ان تضع التدريب ضمن استراتيجياتها.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستمارة

اولا: صياغة اسئلة الاستمارة

تم اعداد قائمة بأسئلة الاستمارة بعد مقابلة مدير الوكالة و معرفة خصوصيتها وتم تقسيم الاستمارة الى:

القسم الاول: معلومات شخصية لأفراد المجتمع.

القسم الثاني: يتضمن اسئلة حول الاستفادة من التدريب، عدد مرات، مكان، مدة و سبب التدريب.

القسم الثالث: اسئلة حول نتائج التدريب، اي معرفة رضا العمال من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له، و هل يتم تطبيق ما تعلموه في عملهم.

ثانيا: جدولة اجابات الاستمارة

تم عرض نتائج الاستمارة على شكل جداول تكرارية تربط بين السؤال و نسبة الاجابات المتحصل عليها، و سنقوم بعرضها كما يلي:

القسم الاول: المعلومات الشخصية

من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها من مجتمع الدراسة و التي بلغت 80% تم توزيعها على حسب الجنس فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

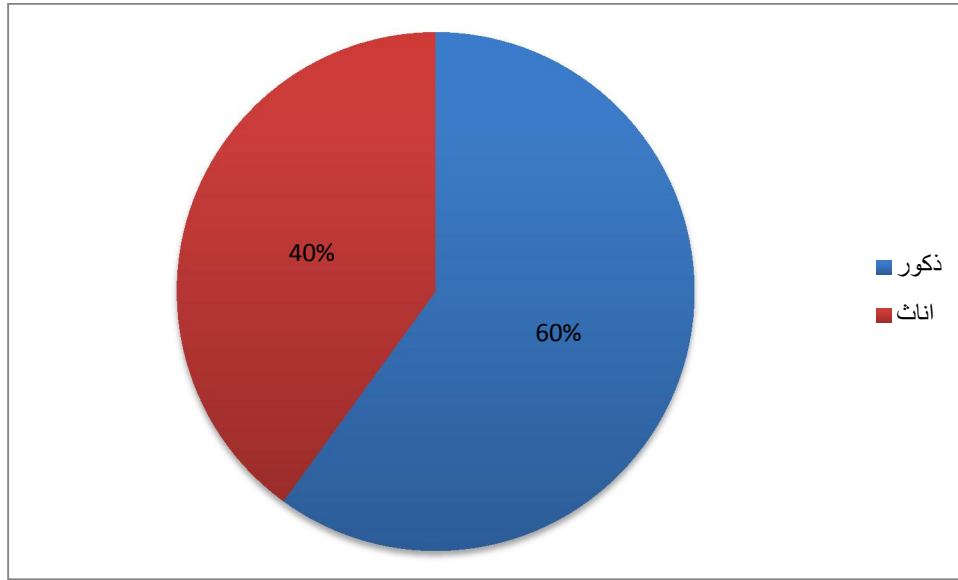
جدول رقم(01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	6	ذكور
40%	4	اناث
100%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ ان العنصر الرجالي كبير في هذه الوكالة حيث نجد ان نسبة الذكور تمثل 60% اما الاناث فكانت بنسبة 40%. و يمكن تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم (07): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة

ومن خلال ذلك استطعنا معرفة نسبة المستفيدين من التدريب حيث بلغت 80%، استحوذ الذكور على نسبة 60% بينما بلغت نسبة الاناث 20% و النسبة الباقية لم تخضع للتدريب، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

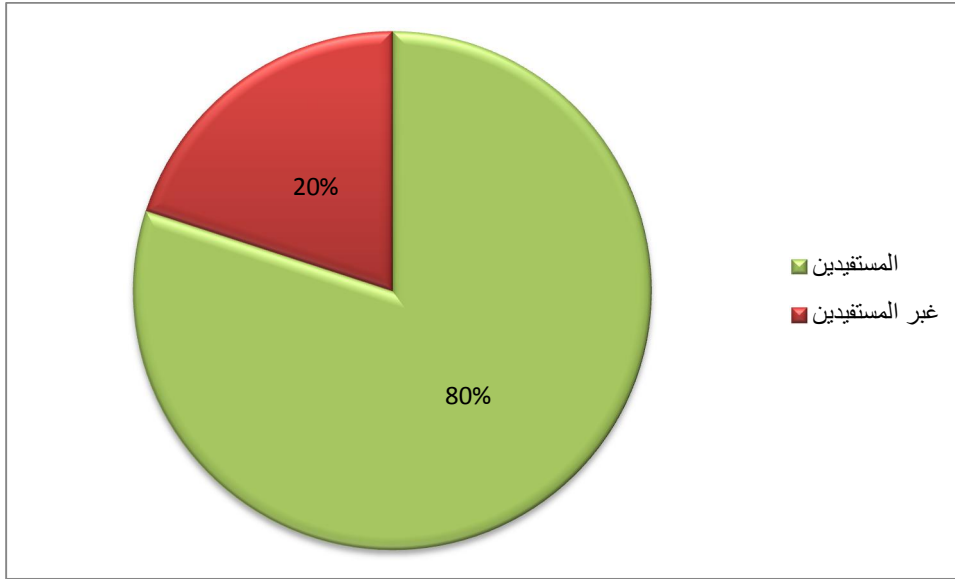
جدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة على المستفيدين و غير المستفيدين من التدريب

النسبة	التكرار	الفئة
80%	8	المستفيدين
20%	2	غير المستفيدين
100%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و يمكن تمثيل هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(08): تمثيل المستفيدين و غير المستفيدين من التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة

و وجدنا ان العمر الاكثر استهدافا للتدريب هو من 40 الى 49 سنة بدليل انها تمثل نسبة 37.5% من العمال المدربين، و الجدول التالي يوضح ذلك:

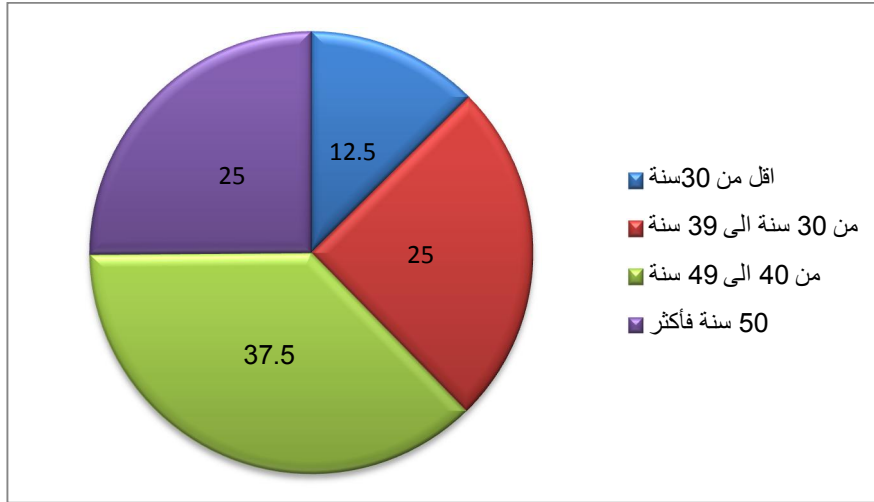
جدول رقم(03): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الجنس
12.5%	1	اقل من 30 سنة
25%	2	من 30 سنة الى 39 سنة
37.5%	3	من 40 الى 49 سنة
25%	2	50 سنة فأكثر
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

و تم تمثيل هذه النسب بالشكل التالي:

الشكل رقم(09): تمثيل مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة

اما فيما يخص المؤهل العلمي وجدنا ان اغلب المستفيدين من التدريب من محصلي الشهادات الجامعية وهو ما يبينه الجدول التالي:

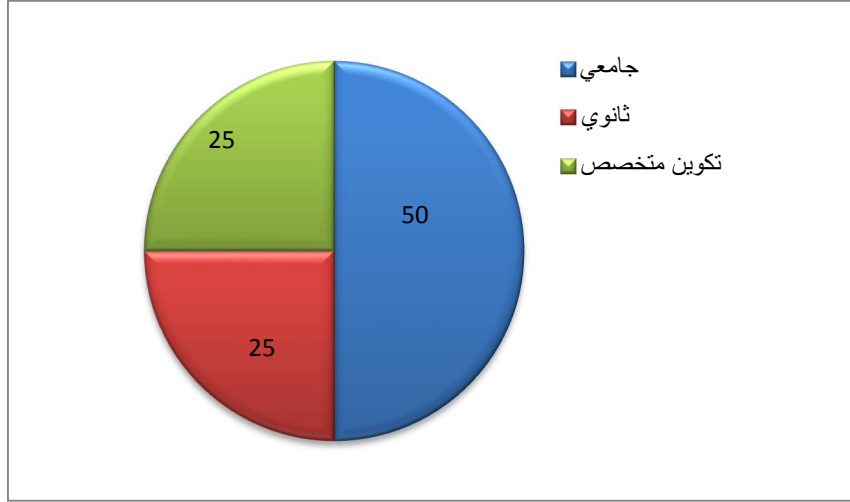
جدول رقم(04): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الجنس
50%	4	جامعي
25%	2	ثانوي
25%	2	متخصص تكوين
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و مثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(10): تمثيل مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة

تعتبر الخبرة عامل مهم بالنسبة للمؤسسة لذا نلاحظ ان ذوي الخبرة اكثر من 10 سنوات تمثل 62.5% تليه ذوي الخبرة من سنة الى 5سنوات بنسبة 25% من مجموع المستفيدين من التدريب كما هو مبين في الجدول التالي:

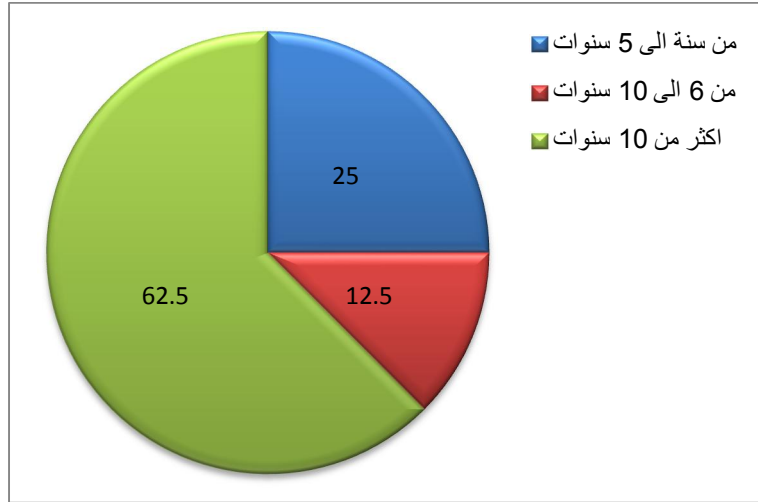
جدول رقم(05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الجنس
25%	2	من سنة الى 5 سنوات
12%	1	من 6 الى 10 سنوات
62%	5	اكثر من 10 سنوات
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و تم تمثيل هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(11): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من اجابات ان المؤسسة تحرص على تدريب العاملين بها اكثر من مرتين حيث ان نسبتها كانت 50% تاليها نسبة 37.5% فيما يخص التدريب مرتين و هذا حسب حاجات المؤسسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

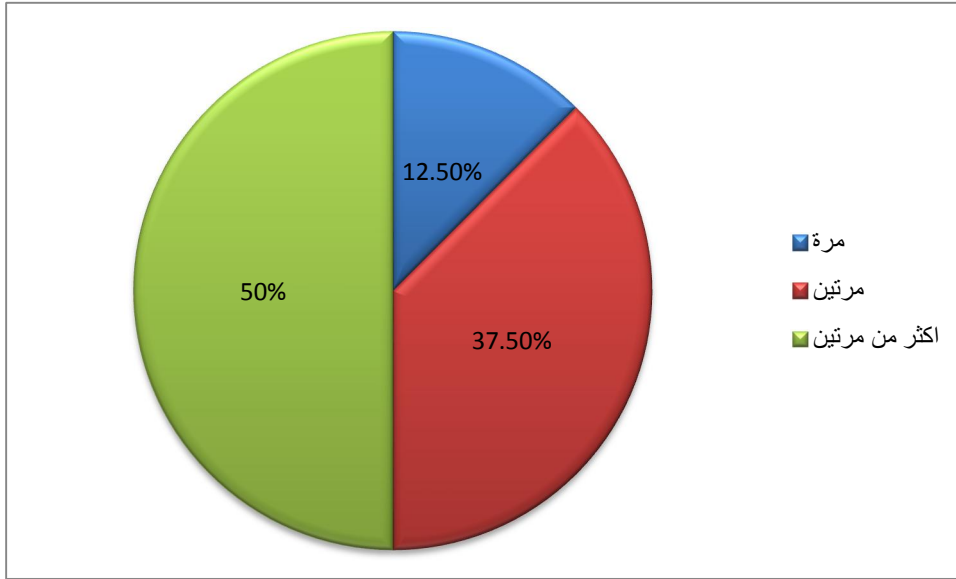
جدول رقم(06): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التدريب

النسبة	التكرار	المرات
12,50%	1	مرة
37,50%	3	مرتين
50%	4	اكثر من مرتين
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

و تم تمثيل النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(12): تمثيل مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

و لتنفيذ التدريب لابد من مكان لتطبيقه، ومن خلال الاجوبة التي تحصلنا عليها وجدنا ان المؤسسة تعتمد في تدريب عمالها على مراكز وطنية متخصصة حيث مثلت نسبة 62.5%، اما النسبة الباقية و التي مثلت 37% كانت داخل المؤسسة و يمكن ملاحظة ذلك من الجدول التالي:

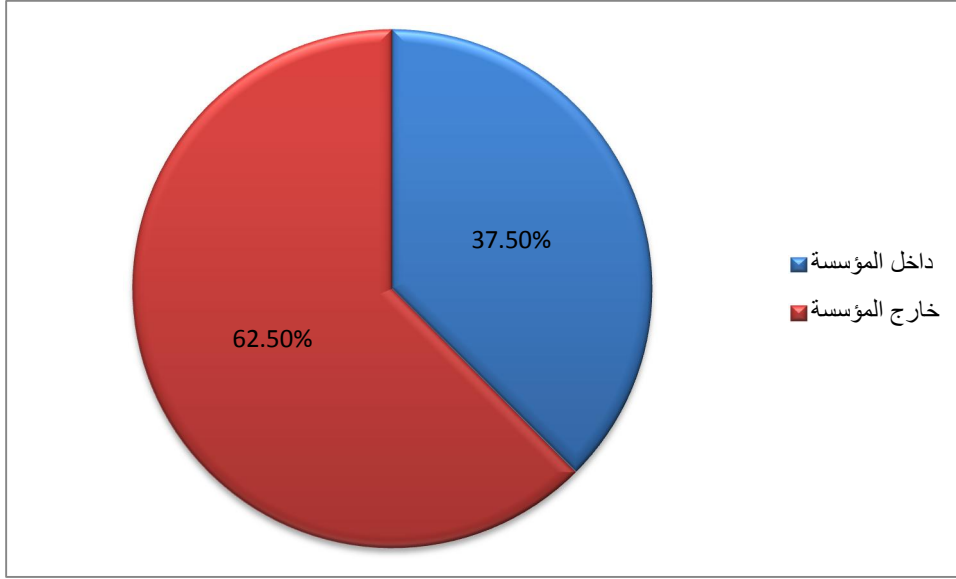
جدول رقم(07): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان التدريب

النسبة	التكرار	المكان
37,50%	3	داخل المؤسسة
62,50%	5	خارج المؤسسة
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و تم تمثيل هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(13): تمثيل مجتمع الدراسة حسب مكان التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

اما فيما يخص مدة التدريب فإنه يعتمد على التدريب لأكثر من اسبوع حيث مثلت نسبة 100% ما يدل على ان المؤسسة تحرص على تلقي عمالها لتدريب في فترة طويلة من اجل الاستفادة أكثر، و الجدول التالي يبين ذلك:

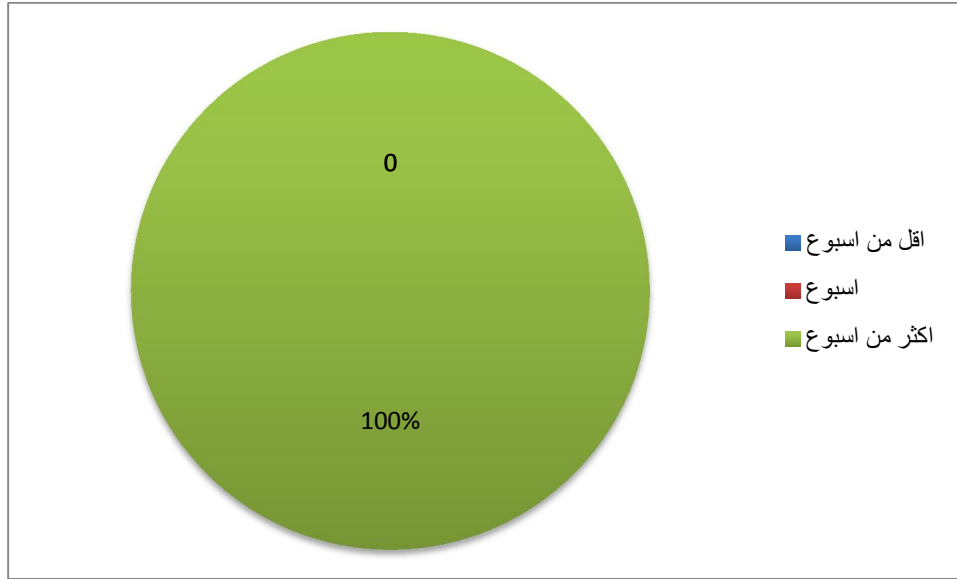
الجدول رقم(08): توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة التدريب

النسبة	التكرار	المدة
0	0	اقل من اسبوع
0	0	اسبوع
100%	8	أكثر من اسبوع
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

تم تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(14): تمثيل مجتمع الدراسة حسب مدة التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

هذا و جاءت نتيجة سبب التدريب، حيث ان تحسين الاداء يمثل نسبة 62.5% ما يثبت ان المؤسسة يهتمها تحسين اداء عمالها، و مواكبة التطور الحاصل في مجال عملها، اما فيما يخص تدريب الموظفين الجدد فبلغت نسبته 25%. و نلاحظ ذلك من خلال الجدول التالي:

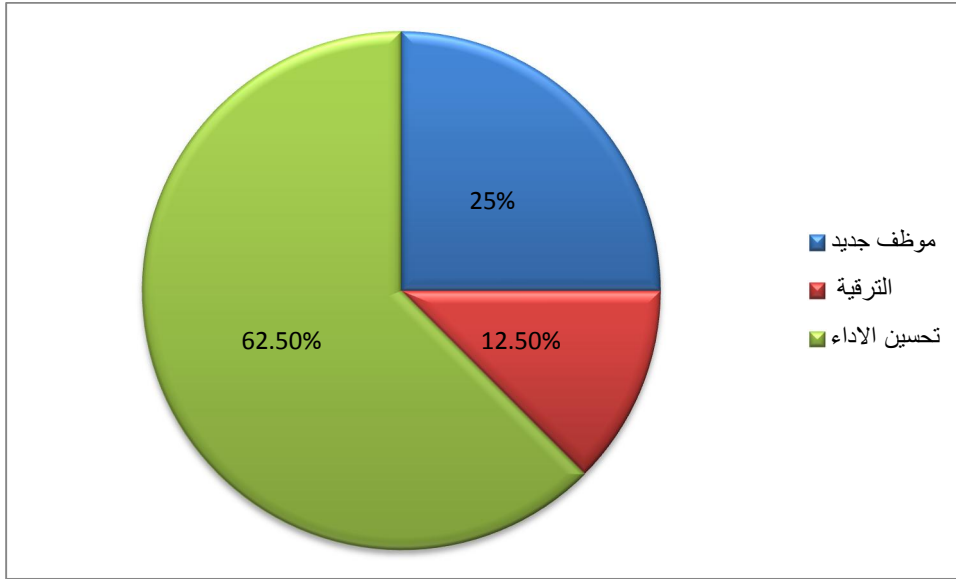
جدول رقم(09): توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب التدريب

النسبة	التكرار	سبب التدريب
25%	2	موظف جديد
12,50%	1	الترقية
62,50%	5	تحسين الاداء
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و مثلت هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(15): تمثيل مجتمع الدراسة حسب سبب التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

و نتيجة لذلك فإن نسبة الرضا عن التدريب بلغت 100% ما يؤكد ان التدريب حقق هدفه و ساهم في تحسين اداء العمال و تغيير سلوكهم، هذا ما يبينه الجدول التالي:

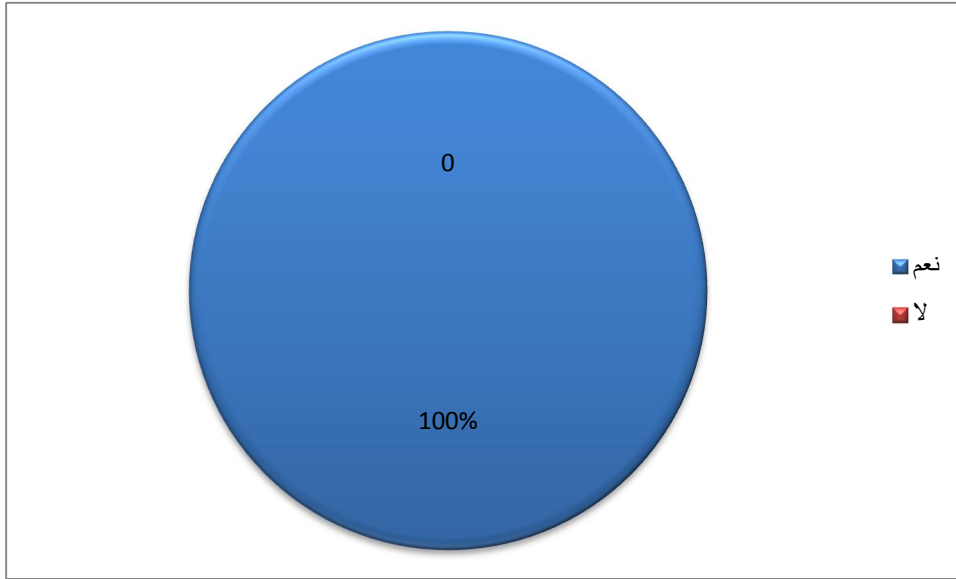
جدول رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرضا عن التدريب

النسبة	التكرار	الفئة
100%	8	نعم
0	0	لا
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و تم تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(16): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الرضا عن التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

و هذا ما يثبت النتيجة المتوصل اليها من خلال مدى تطبيق العاملين لما اكتسبوه حيث بلغت النسبة 100% من مجموع المستفيدين من التدريب. الجدول التالي يبين ذلك:

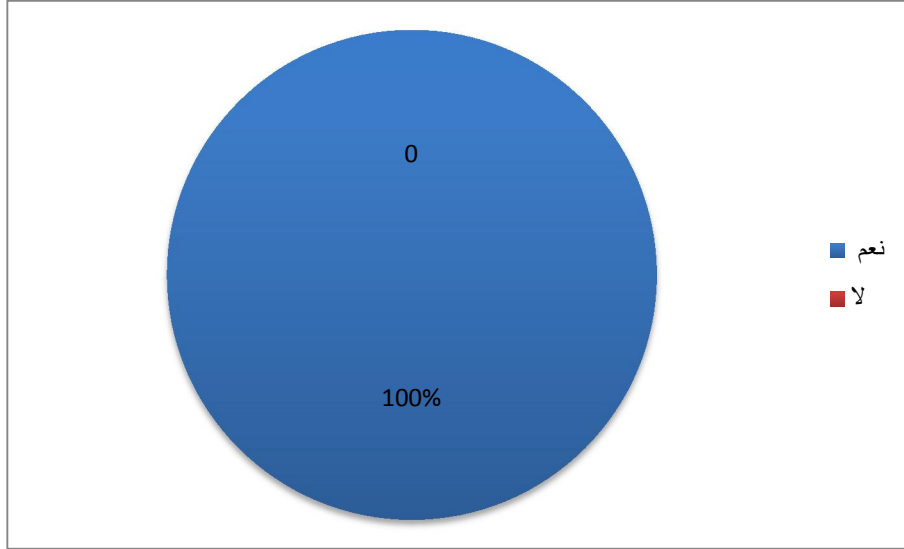
جدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب تطبيق التدريب

النسبة	التكرار	الفئة
100%	8	نعم
0	0	لا
100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

و تم تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(17): تمثيل مجتمع الدراسة حسب تطبيق التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: تفسير النتائج و مطابقتها مع الفرضيات

من خلال دراسة الاستمارة المقدم للعاملين و من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن استنتاج ما يلي:

القسم الثاني:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من السؤال الاول و المتعلق باستفادة العاملين من التدريب، نجد ان المؤسسة تحرص على تدريب عامليها من مختلف المستويات الوظيفية، كما تحرص المؤسسة على تدريب عامليها اكثر من مرتين و هذا يدل على ان المؤسسة حريصة على مواكبة عامليها لكل جديد في مجال عملها، كما انها تعتمد على حسب النتائج التي تحصلنا عليها ان المؤسسة تعتمد على التدريب الخارجي بالمراكز و المعاهد الوطنية المتخصصة ما يدل على ان المؤسسة تحرص على تدريب عامليها على يد خبراء و متخصصين اكفاء، اما فيما يخص مدة التدريب فالمؤسسة تختار تدريب عامليها لأكثر من أسبوع اجل ان يكون بمقدور العاملين استيعاب البرنامج التدريبي بشكل جيد. اما في يخص سبب التدريب فالنتائج المتحصل عليها تشير الى ان هدف المؤسسة من تدريب عامليها هو بالدرجة الاولى تحسين الاداء، فالمؤسسة مهتمة بتطوير اداء عامليها بما يتناسب مع اهدافها و خططها قصيرة و طويلة المدى.

القسم الثالث:

من النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان كل العاملين المستفيدين من التدريب راضون عن البرنامج التدريبي الذي خضعوا له ما يدل على ان التدريب الذي تلقوه كان فعالا كما ان مدة التدريب كانت كافية لتطوير مهاراتهم ما أدى الى تطبيق ما تعلموه في عملهم و انعكاس ذلك على مؤسستهم.

خاتمة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وكالة التأمينات الشامل بالمسيلة و التي كان الهدف منها التعرف على التدريب و دوره في نجاح المؤسسة استراتيجيا. و أكدت نتائج التحليل ان المؤسسة تعتبر التدريب اساس نجاحها، لذا فهي تقوم بتدريب عاملها أكثر من مرتين ما يدل على ان مدة التدريب كافية مما ادى الى تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسة وتحقيق رضا الزبون، و ذلك ادى الى زيادة كفاءة و فاعلية المؤسسة.

القائمة العامة

الخاتمة العامة

ان التدريب عملية اساسية في اي مؤسسة و من خلال بحثنا هذا حاولنا معرفة اهم المفاهيم المتعلقة به، ومختلف الاساليب و الوسائل المستخدمة في ذلك، كما حاولنا الربط بين التدريب و نجاح المنظمة من الجانب النظري كما اننا حاولنا اسقاط هذا على الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و خرجنا منها بنتائج و حاولنا تقديم بعض التوصيات و آفاق الدراسة من اجل استمرار البحث.

اولا: اهم النتائج:

من خلال النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة، بعد المقابلة التي اجريت مع مدير الوكالة أكد لنا ان المؤسسة تعتمد التدريب و تعتبره سلاح نجاحها، كما انها تعمل على تنمية قدرات و مهارات عاملها عن طريق التدريب بتوفيرها المكان و الوقت الكافي لذلك، كما أكد لنا ان التدريب هو سبب نجاح المؤسسة استراتيجيا و سببا في بقاءها و استمرارها في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع التأمينات.

و يمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها كالتالي:

1. ان التدريب من اهم وظائف الموارد البشرية و التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مهارات عاملها و الذي يؤدي الى التسيير الجيد لمواردها.
2. على المؤسسة ان تقدر جيدا الاحتياجات التدريبية من اجل الحصول على النتائج المرجوة من التدريب.
3. ان تحقيق النجاح الاستراتيجي يكون من خلال التكيف مع المتغيرات الحاصلة و العمل على التحسين المستمر من اجل النمو و بالتالي تحقيق البقاء.
4. لا يمكن ان تكون المنظمة ناجحة و ذات فاعلية ما لم تكن مواردها البشرية ذات كفاءة و هذا ما يتحقق بالتدريب.

ثانيا: الاقتراحات

من خلال النتائج المقدمة سابقا نقدم بعض التوصيات :

1. على المؤسسة الاهتمام بذوي الخبرة القليلة و العمل على تدريبهم.
2. على الا يكون غرضها من التدريب تحسين الاداء فقط بما يخدم اهدافها، يجب ان تراعي رغبة الموظف في الترقية و تمنحه فرصة عن طريق التدريب.

3. على المؤسسة الا تعتمد فقط على التدريب في مراكز وطنية ، و انما محاولة التدريب في مراكز اجنبية و ذلك من اجل تبادل الخبرات.

4. على المؤسسة العمل على تدريب العاملين الجدد منذ التحاقهم بالوظيفة لان التدريب التعريفي يكون مهم من التعرف اكثر على المؤسسة و مجال عملها.

ثالثا افاق الدراسة:

بعد انتهاء الدراسة و بغية مواصلة البحث و التوسع في موضوع التدريب تم اقتراح بعض المواضيع :

1. دور التدريب على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

2. اثر التدريب على الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

3. دور التدريب في نجاح التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: الكتب

العربية

1. ابو النصر مدحت ، ادارة العملية التدريبيه(النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
2. ابو شيخة نادر احمد ، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
3. حرحوش عادل صالح و سالم مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اردن، الاردن، الطبعة الثانية، 2006.
4. حمود خضير كاظم و الخرشنة ياسين كاسب ، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
5. الخفاجي نعمة عباس و الغالي طاهر محسن ، نظرية المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2009.
6. ديري زاهد محمد و الكسواني سعادة راغب ، ادارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
7. الركابي كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004.
8. زرواتي رشيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الطبعة الثالثة، 2008.
9. السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة(الهيكلة و التصميم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2005.
10. سيد مصطفى احمد ، ادارة الموارد البشرية من منظور الواحد و العشرين، دار الكتاب، مصر، 2000.
11. شحادة نظمي و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000.
12. الشماع خليل محمد حسن و كاظم حمود خضير ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009.

13. صابر محمد عبد العليم و تعيلب خالد عبد المجيد ، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2009.
14. الصباغ زهير نعيم و درة عبد البارى ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2008.
15. الطعاني حسن احمد ، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
16. عبد الباقي صلاح ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2000،
17. عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
18. فالخ صالح محمد ، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2004.
19. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2008.
20. ماهر احمد ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2009
21. محمد عباس سهيلة و علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2007.
22. المهيرات عماد علي ، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
23. نصر الله حنا ، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.

المراجع الاجنبية

24. L Dolan Shimon et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995
25. Meignant Alain ,Manager la formation, Ed Liaison, Paris, 6ème édition,, 2003

ثانيا: المذكرات

26. بن عيشاوي احمد ، التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية، 2003

27. حريق خديجة، استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، ادارة الموارد البشرية، 2011

28. قريشي محمد الجموعي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية، 2006

29. نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علوم التسيير، 2009

ثالثا: الملتقيات

30. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن اشغال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

31. زيد الخير ميلود و بن برطال عبد القادر ، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن اشغال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

32. طافش الشرعة عطاالله و الطراونة تحسين احمد جعفر ، بحث استراتيجية التدريب و اثرها على اداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، فرع كرك، 2008.

رابعا: المجالات

33. جاسم عبدالمطلب ندى ، دور ابعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم و تحقيق النمو التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي و الثلاثين، 2012.

34. الحلالمة محمد عزات و العزاوي سامي فياض ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، 2009.

35. رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس و السبعون، 2009.

36. شافني الأكلبي عايض ، مقالة حول دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة النهضة، العدد الثاني، افريل 2012.

37. الكبيسي صلاح الدين عواد كريم و دهام عبد الستار أبراهيم ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس و الاربعون، 2007 .

خامسا: الانترنت

38. types of efficienc, www.economicshelp.org, تم الاطلاع عليها يوم 2013/05/22.

39. تيشوري عبد الرحمن ، مقالة حول اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية و الاستراتيجية العامة للتدريب، www.harddiscussion.com، تم الاطلاع عليها يوم 2013/04/21.

40. دليل المدرب في تدريب المدربين، الإصدار الثاني من سلسلة دليل المدرب، يصدرها برنامج تنمية المجتمعات المحلية أحد مكونات البرنامج الوطني للتخفيف من حدة الفقر، بالجمهورية اليمنية، 2003، www.dawahmemo.com، تم الاطلاع عليها يوم 2013/05/01.

41. مقالة حول صناعة التدريب، www.dawaserdu.gov.sa، تم الاطلاع عليها يوم 2013/04/20.

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية من خلال ابراز مفهوم التدريب و اهميته، و التعرف على مختلف مراحل و اساليب التدريب و ابراز اثره على نجاح منظمة .
تم اسقاط الدراسة على وكالة التأمينات الشامل بالمسيلة-CAAT- حيث توصلنا الى ان التدريب يعد من المفاهيم الاساسية و المطبقة في هذه المؤسسة، فالتدريب يعدا سببا في نجاحها استراتيجيا و ذلك من خلال تكيفها مع المتغيرات و تمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع التأمينات .
الكلمات المفتاحية: التدريب، الكفاءة، الفاعلية، نجاح المنظمة، النجاح الاستراتيجي.

Summary of the study:

The aim of this study was to investigate the role of skills training on the strategic success of the Foundation service by highlighting the concept of training and its importance, and to identify the various stages of training methods and highlight its impact on the success of the organization.

has been dropping study Agency Insurance Comprehensive Balmcilh-CAAT- where we determined that training is one of the basic concepts and applied in this institution, training is prepare a reason for its success strategically and through adaptation to the variables and enable them to grow and to continue and to survive under competition taking place in the insurance sector.

Keywords: training, efficiency, effectiveness, success of the organization, strategic success.