

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:
عمر بن خالد
بعيطيش عبد النور

تحت عنوان:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. تمار توفيق
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زريق عمر
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قروش عيسى

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على نشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة؛ و محاولة توضيح مدى أهمية نشاط التدريب وتأثيره على المؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، و التعرف على أهم أساليب التدريب المعمول بها في المؤسسة ؛ تم استخدام المقابلة الشخصية مع موظفي ادارة الموارد البشرية وتوصلنا الى النتائج التالية:

- تهتم وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة بالتدريب من خلال تطبيق بعض الأساليب الحديثة واستخدام مدربين أكفاء .

-تعمل المؤسسة حضنة حليب على تنمية مواردها البشرية من خلال عملية التدريب ، وهذا بتحقيق أهداف، طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

الكلمات المفتاحية : التدريب - تنمية الموارد البشرية - مؤسسة حضنة حليب

Summary:

This study aims to shed light on the training activity and its role in the development of the human resource within the institution, And an attempt to clarify the importance of the training activity and its impact on the establishment of a milk brooder in Msila , And to identify the most important training methods used in the institution, The personal interview was used with the staff of the Human Resources Department and we reached the following results:

- The human resources function in the Al-Hudna Milk Establishment in Al-Masila is concerned with training through the application of some modern methods and the use of qualified trainers.

- The Foundation is working on the brood of milk on the development of its human resources through the training process, and this is by achieving long-term goals that appear in the strategic plan of the Foundation, and short-term goals that appear in the training plan.

Keywords: Training - human resource development - Hudna Milk Establishment

الفهرس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
i	الفهرس العام
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية
02	المبحث الأول: مفهوم التدريب
03	المطلب الأول: تعريف التدريب
03	المطلب الثاني: أهداف التدريب
03	المطلب الثالث: أهمية التدريب في المؤسسة
05	المبحث الثاني: العملية التدريبية
05	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
06	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
10	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
12	المطلب الرابع: تقويم فاعلية البرنامج التدريبي
15	المبحث الثالث: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: خصائص؛ أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: أساليب تنمية الموارد البشرية
30	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة
31	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمهام الاساسية للوظائف في مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة
40	المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الأول: أدوات الدراسة

40	المطلب الثاني: مبررات اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	المطلب الأول: خصائص المستجوب
42	المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات على أسئلة المقابلة
55	المطلب الثالث: تقييم المؤسسة محل الدراسة
59	خاتمة
	قائمة المراجع

شكر و عرفان

الحمد لله عزوجل الذي ألهمنا القوة و الصبر و الإرادة لإتمام هذه الرسالة "

" "

نستهل بتوجيه جزيل الشكر و خالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور زريق عمر لقبوله الإشراف على هذا العمل ، لما أفادنا به من إرشادات و ملاحظات و توجيهات

و نصائح قيمة التي كانت عوناً لنا و على حرصه الدائم لاستكمال هذه المذكرة "

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة

موضوع المذكرة ، و تحملها عناء القراءة ، التقييم و التوجيه "

و ختاماً نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد على

إنجاز هذا العمل ، وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة "

نرجو أن يكون العمل نافعا يستفاد منه مستقبلا

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من الوالدين الكريمين
أطال الله في عمرهما و حفظهما

- إلى كل أصدقائي و زملاء الدرب .

- إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي .

- وطبعاً أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم ...

مقدمة

يعتبر التدريب من أهم مظاهر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة لما له من دور فعال في زيادة معارف ومهارات المؤسسة وبالإضافة إلى أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة مواردها البشرية ، وعليه أصبح من الضروري عدم فصل التقنيات الحديثة عن التدريب، الأمر الذي يتطلب استخدام وسائل تدريبية وتصميم برامج تساعد على فهم ما هو جديد ومستحدث في العملية التدريبية. حيث أصبح دور التدريب في تنمية المورد البشري واقعا ملموسا ومحط أنظار العديد من المهتمين، إذ لم تعد الطرق التقليدية فعالة كما في السابق خصوصا بتطور تكنولوجيا المعلومات، حيث نال هذا الموضوع الاهتمام الواسع من مختلف المؤسسات الاقتصادية والتدريبية وغيرها، ومن أوجه ذلك الاهتمام إنشاء العديد من المراكز الخاصة بها، والتي تعنى بالتدريب منهجا وتطبيقا، وهذا ما دفع المؤسسات إلى أن توجه اهتمامها نحو التدريب والبحث عن أنجع الطرق لإنجاح هذه العملية، وبهذا الشكل يمكن تنمية المورد البشري وإعداده لأداء أعماله الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الإشكالية

نظرا لأهمية موضوع التدريب في المؤسسات، فقد ارتأينا دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ومحاولة اسقاط الموضوع على أرض الواقع بدراسة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في مجال التدريب ودوره في تنمية المورد البشري بالمؤسسة . حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة للاستفادة من الطرق الحديثة للتدريب وأهميتها في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم واكسابهم مبادئ عمل جديدة تتناسب ومتطلبات العمل بالمؤسسة.

وقد كانت إشكالية دراستنا كالاتي:

ما هو دور التدريب في تنمية المورد البشري في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب؟

2- ماهي خطوات تصميم البرامج التدريبية؟

3- ما أهم أساليب تنمية الموارد البشرية المستحدثة في المؤسسات اليوم؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة نقتح الفرضيات التالية:

- 1- تهتم مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة بالتدريب من خلال تطبيق بعض السبل الحديثة واستخدام مدرين كفوئين.
- 2- أهم أساليب تنمية الموارد البشرية المستحدثة في المؤسسات اليوم هي المعتمدة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 3- أهم خطوات تصميم البرامج التدريبية هي التخطيط الجيد لها ودراسة قدرات الموارد البشرية والتقييم المستمر لها.

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على نشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة؛
- محاولة توضيح مدى أهمية نشاط التدريب وتأثيره على المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أهم أساليب التدريب التقليدية والحديثة المعمول بها في تدريب المورد البشري؛
- محاولة تسليط الضوء على دور عملية التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المجالات التالية :

- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية و إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية؛
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد وتنمية موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم وله آثار ايجابية على المؤسسة؛
- التدريب يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة يغير السلوك و يطور أساليب العمل؛

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، هو أنه يدخل في مجال تخصصنا وأيضاً لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة، والمؤسسات بصفة عامة.

ولقد لمسنا المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا في مجال تطوير البرامج التدريبية ونريد الوصول إلى تفسير وحلول، لمساعدة المؤسسة على حل مشاكلها المتعلقة بهذا الموضوع.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في الدراسة النظرية للموضوع هو المنهج التحليلي الوصفي لتحليل ووصف نشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة ومختلف الأبعاد والتفاصيل لهذا المفهوم، وأيضاً كيف يتم تطويره، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بوصف المؤسسة محل الدراسة وتحليل طريقة التدريب فيها عن طريق استخدام منهج دراسة الحالة، حيث تم التركيز على أداة المقابلة الشخصية بشكل كبير في الدراسة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

- الحدود المكانية: تتمثل في إجراء الدراسة بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسييلة.
- الحدود الزمنية: حيث تم القيام بالدراسة في الفترة الممتدة من 2021.... إلى 2022

الدراسات السابقة

1-الاستثمار في الموارد البشرية –التدريب - دراسة حالة مديرية الصيانة DMN التابعة لسوناطراك، الأغواط.

تناولت هذه الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بالاستثمار في التدريب من طرف المؤسسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية، والاهتمام بجلب المكونين من الخارج، وفتح مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة.

2-مذكرة دور تدريب الموارد البشرية للباحث تايه علي مسعود، جامعة سانت كليمنتش العالمية، بالعراق، سنة 2012.

ارتكزت هذه الدراسة في تحليل التدريب من شق واحد وهو اداء المورد البشري و سبل تطويره.

حيث تناول من خلاله موضوع مكانة التدريب في المؤسسات ومبادئه، أنواعه، متطلبات تدريب الموارد البشرية، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ودور التدريب في تحسين الأداء.

3- عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.

انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه ، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية ومصادرها. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات؛ إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها؛ إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها كما يلي: ضرورة وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم؛ ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة ولهم القدرة في التحكم في التكاليف؛ أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي، وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو لذا يجب أن تعمل المؤسسات على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.

4- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.

قامت الباحثة بدراسة الإطار العام لتنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الإستراتيجية، ثم عرضت نماذج من الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم تطرقت إلى الإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى : محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وكذا لمعرفة بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؛ تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، في ظل التطورات التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا ؛ وأنها نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التعلم، التدريب، التكوين والتأهيل والتطوير ؛ إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة.

خطوات الدراسة:

شملت الدراسة جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني:

الجانب النظري يشمل فصل أول بعنوان: التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التدريب وأهميته وكيف يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم ركزنا على مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهم أساليب تنمية الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فقد تمثل في الجانب الميداني بعنوان: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، حيث عرضنا فيه منهج الدراسة الميدانية وأدواته، وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض وتحليل وتقييم للإجابات المحصل عليها من خلال المقابلة، ونتائج الدراسة.

الفصل الأول

التدريب وتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق أهداف المؤسسات ، بالعنصر البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة، ومحدد أساسي لنجاحه الأداء وفيها ، اذ انه من اجل التكيف و الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به ، وذلك من خلال وسائل عديدة ،أهمها التدريب الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث ،فهو من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية والإنتاجية، وكذلك لتأثيره المباشر او غير المباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة ،حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية، والتي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة.

سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم التدريب؛

المبحث الثاني: العملية التدريبية ؛

المبحث الثالث: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الأول: مفهوم التدريب

يعتبر التدريب من النشاطات المهمة داخل المؤسسة كونه يتعلق بأهم مورد فيها لذلك سنتطرق في هذا المبحث لتعريف التدريب، أهدافه، وأهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التدريب

هناك عدة تعاريف للتدريب، نذكر منها ما يلي:

1- يعرف التدريب بأنه عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل، وظهور فاعليته مع سرعة واقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.¹

2- وهناك تعريف آخر يقول إن التدريب هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.²

3- كذلك يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات، ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات.³

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى أن التدريب هو نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين، من أجل تغيير سلوكهم، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفت إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي⁴:

¹ عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص 208.

² ياغي محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة الشؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 1993، ص 3.

³ العبد، جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969، ص 77.

⁴ George, odiorne (1970). Training by objectives : An Economic Approach to management training , London : the Macmillan Company pp101-P 106.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- 1- أهداف تدريبية روتينية : وتعنى الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
- 2- أهداف تدريبية لحل المشكلات : و تتجه نحو ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف علي المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
- 3- أهداف تدريبية ابتكارية : وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل علي إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.
من الأهداف التي تسعى المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية:¹
 - 1- يساعد التدريب علي تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي الي رفع الكفاءة و الانتاجية؛
 - 2- يعمل التدريب علي تنمية معرفة أفراد التنظيم؛
 - 3- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه؛كذلك يمكن أن نستخلص عددا من الأهداف وتتمثل فيما يلي:²
 - 1- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة ؛
 - 2- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - 3- يعمل التدريب علي تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم؛

المطلب الثالث: أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في تحسينه من قدرات الفرد ويزيد من درجة استقراره الوظيفي، وأن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى والموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل، ويزيد من أهمية التدريب من الناحية العملية العوامل الآتية:³

- 1- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات العمل؛
- 2- تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوظيفية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف؛

¹ ياغي محمد، مرجع سابق، ص 9.

² Bennis, W.C (1966). Training Requirements For Organization of The Future. Training And Development Journal, London, 2007, P 22

³ لسالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي -، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، 33-34.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

3- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت على مستوالتشغيل والذي يتطلب مهارات مقارنة لما اتسمت به العمالة الوافدة؛

4- الحاجة إلى مواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأتماطجديدة؛

5- الحاجة إلى مواكبة المتغيرات المستمرة في الأداء، أي تمكين العاملين من الإلمام بكل التغيرات التي تحدث نتيجة للتطورات الحاصلة؛

6- التنافس المتزايد بين المنشآت خاصة مع تحرير التجارة للحصول على أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الإنتاجية؛

بالإضافة إلى انه هناك أهمية أخرى للتدريب تتمثل في:¹

1- التغييرات في أماكن العمل وقواه والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والتحول المستمر من اقتصادالتصنيع إلى اقتصاد الخدمات وعالم الأعمال المتزايد في العولمة، كلها أمور تحتم عليها المنظمة إخضاع عاملها كافة إلى برامج تدريبية؛

2- المحافظة على القابلية التنافسية وتحسين الإنتاجية أي أن التدريب نشاط أساسي في المحافظة على التنافسية العالية ومن ثم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها؛

3- للتدريب أهمية كبيرة في توفير الصحة والسلامة المهنية للعاملين، وهذا ما تفرضه قوانينالعمل على الإدارات؛

كما أن التدريب يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة ويعمل على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.²

ويعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إعداد الكادر الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية نحو تحقيق هذه الميزة.³

¹Harris, Michael, "human resource management": a practical Approach, 2nd ed., Harcourt college publisher, U.S.A, 2000.P 340.

²عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005، ص 108-109.

³أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 12.

المبحث الثاني: العملية التدريبية

تساعد العملية التدريبية في تخطيط القوى العاملة من خلال تحديد العجز في المهارات، وسياسة التوظيف و محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة بهدف تقويم الأداء الوظيفي وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، وكذلك العملية التدريبية تعنى بربط التدريب مع سياسات الترقية وتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار . وسوف نتناول في هذا المبحث تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وكيفية تقييمها وتقويمها .

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة وتساعد على تحقيق غاياتها، والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية، ومحتوى البرامج التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب، ونوعية المتدربين، ومستواهم الوظيفي، والوقت والجهد الذي سيبدل، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية والتي هي عبارة عن مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحويل دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي.¹

نميز عدة تعاريف للاحتياجات التدريبية نذكر منها:²

- 1- هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى؛
- 2- هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم لمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج؛
- 3- هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب؛

وهناك العديد من الأسئلة التي يتوجب أن تطرحها الإدارة على نفسها وهي بصدد تحديد الاحتياجات التدريبية من بينها:³

- ما هي الأهداف الرئيسة للمنظمة؟

¹ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 198.

² أبو النصر، مدحت، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، حلوان - مصر، 2008، ص 138-139.

³ السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 275.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- ما هي المهام التي يتوجب إتمامها لإنجاز هذه الأهداف؟
- ما هي السلوكيات الضرورية التي يجب أن يؤديها الأفراد العاملون لإنجاز هذه المهام؟ هل لدينا خلل أو عجز في مكان معين عند هؤلاء العاملين - الجودة - الحوادث - تدهور الأداء - زيادة الفاقد - زيادة التكاليف؟

وفيما يلي شرح لهذه المستويات الثلاثة:

المطلب الثاني: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

وبصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات هي:¹

- تحليل المنظمة (الاحتياجات على مستوى المنظمة)؛
- تحليل المهام (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة)؛
- تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد؛

1- تحليل المنظمة (الاحتياجات على مستوى المنظمة).

وتتمثل الاحتياجات بمدى حاجة المنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات التنظيمية المراد تدريبها، وعليه لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء تحليل الأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف²

ولما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء تحليل الأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، ومدى فعالية الموارد المتاحة البشرية والمادية في تحقيقها، ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب بعد تحديد مراكز الضعف في الإدارات المختلفة إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية، وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كالغياب، الأداء المتدني، نسبة الحوادث، معدلات الإنتاجية، تكلفة العمل ودوران العمل وهكذا.

وكذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام ودراسة الأنظمة والإجراءات ودراسة المناخ التنظيمي بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم مثل الأجور، فرص العمل، الترقية، أسلوب

¹ السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 275-277.

² الهنتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 233.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

الأشراف، سلوك الزملاء، الرضا الوظيفي وإجراءات اتخاذ القرارات وذلك لأن الاتجاهات الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة بشكل عام تأثير بالغ في مدى تقبل أو رفض التدريب. وبوجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من الفرد وبتجميع فجوات الأداء داخل المنظمة يمكن أن تحدد فجوة الأداء، والجدير بالذكر أنه ليس من الصواب رد كل المشكلات إلى قلة التدريب، بل يمكن أن تعود لعوامل أخرى.¹

وعليه فإن فجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز لا يمكن علاجها بالتدريب، كما أن فجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يصح علاجها بتوفير مزيد من الموارد، والا زاد الهدر وهكذا لا بد من تحديد العلاج الناجع طبقاً للحالة، وفي كثير من الحالات المعقدة يتطلب العلاج مزيجاً سليماً من وسائل العلاج الأربعة، وهنا تكون المسألة أكثر تعقيداً لأنها تتطلب من المدير تحديد المزيج الأمثل من الوسائل الأربع مجتمعة.

2- تحليل المهام (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة)

يتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط وسلوك بما يتلائم مع التغيرات البيئية² وتحليل الوظيفة يكون لغرض تحديد متطلباتها وبالتالي تحديد حاجات التدريب للعاملين ويتضمن وصف أنشطة العمل الذي يشمل المهام المؤداة من قبل العاملين والمعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإكمال المهام بنجاح.³

وعند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة على السؤال التالي ((ما نوع التدريب المطلوب؟)) أو ما الذي يجب أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ والمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظيفة نفسها للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد وذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة، أي يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقييم أدائه مع وصف الوظيفة ومواصفاتها).⁴

وتعني وصف الوظيفة **Description Job** تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها أما مواصفات الوظيفة **job specification** التي يشغلها الموظف فتعني المهارات، مستوى التعليم وأنواع السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة ويطلق على وصف الوظيفة ومواصفاتها بعملية تحليل الوظيفة **job Analysis** الذي له أهمية كبيرة في تخطيط الموارد البشرية، حيث يشكل القاعدة لتعبئة الأفراد للمنظمة من خلال الإعلانات المتنوعة عن حاجاتها للأفراد ويساعد من يتولى مقابلة المتقدمين لأشغال الوظائف في المقارنة بينهم ويساعد في توجيه وتدريب الأفراد ويؤلف قاعدة لتقييم الأداء، وكذلك الوقوف

¹ أبو النصر، مدحت، مرجع سابق، ص 139-140.

² الهبي، خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 233.

³ Miller, Janice A., and Osinski, Diana M. 2002. "Training needs assessment". <http://www.ispi.org/po/f/suggestedReading>.

⁴ الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 387-388.

على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسين ويفضل اخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل أيضاً وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها.

3- تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد:

يمثل تحليل الفرد نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن لكل شخص عامل حاجات ترتبط بنوع الوظيفة وطبيعتها وخلفيته العلمية والثقافية وخبرته العملية وشخصيته، إن تحليل الفرد يتضمن توقع النقاط القوة والضعف التي تميز الأفراد العاملين الحاليين، أي يجب فهم المدى الذي يكون فيه العاملين في المنظمة ماهرين أم غير ذلك.¹

وتنصب عملية التحليل هنا على شاغلي الوظائف أنفسهم (موظف /عامل) حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد لمعرفة قدرته، مهاراته والمعارف التي يمتلكها بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن السؤال التالي ((من الذي يحتاج إلى التدريب وما نوع ذلك التدريب؟)) أي أن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد، وذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو فنية، ففي الوظائف الإشرافية يتوجب توافر خصائص معينة مثل القدرة على القيادة والمبادرة وحل المشكلات والقدرة على تقويم أعمال المسؤولين، بينما تتطلب الوظائف الفنية إجادة الجوانب التطبيقية والفنية إلى جانب العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، ويمكن تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات، فإذا أظهرت نتائج تقويم الأداء بعض نواحي القصور يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب عليها ويصمم التدريب في هذه الحالة ليكون علاجاً أو تصحيحاً، كما أن الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يتلقوا تطويراً يساعد على إعدادهم للأدوار المستقبلية في المنظمة. ويمكن من خلال الأنواع الثلاثة للتحليل تحديد احتياجات التدريب، ولكي تكون التحليلات فاعلة يجب أن تتطابق كل جهود المختصين في الوحدات الإدارية المختلفة وكذلك يجب أن تكون عملية التحليل مستمرة ويجب ألا تقتصر عملية التحليل على المعارف والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة حالياً في الوظيفة أيضاً بل يجب أن تشمل الأبعاد المستقبلية لهذه العناصر²، كما أنه من الضروري أن تجري التحليلات الثلاثة بصورة متزامنة لأنها مرتبطة بعضها ببعض إلى حد كبير وهناك عدة أنواع من الاحتياجات التدريبية وهي:³

¹Denisi, A. S. and Griffin, R. W. "Human resource management", Houghton Mifflin, Co., U.S.A. 2001, P 273.

²رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات، 2004، ص 692.

³أبو النصر، مدحت، مرجع سابق، ص 144.

- 1- احتياجات تدريبية طويلة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فيه مستقبلاً؛
 - 2- احتياجات تدريبية قصيرة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي والاحتياجات التدريبية الحالية: هي الاحتياجات التي يتطلبها العامل لتنفيذ المهام الحالية أما الاحتياجات المستقبلية: هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات، أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة؛
- ويخلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد من أهم الإجراءات الإدارية التي يجب التركيز عليها إذا ما أردنا نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ أنه لا فائدة من عملية التدريب وتحمل تكاليفه إذا لم يكن هناك تحديد دقيق ومنظم لاحتياجات التدريب، فيجب على واضع خطط التدريب أن تكون لديه الدراية الكاملة والمعلومات الوافية عما يحتاج إليه من موضوعات التدريب ومستلزماته وما هي متطلبات المتدربين من مهارات وخبرات فيجب توفيرها لهم ضمن برامج التدريب، إضافة إلى عدم إغفال جانب مهم ألا وهو اختيار الأشخاص القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثالث: تصميم البرنامج التدريبي

إن تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية حيث تترجم الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي يجب على المتدرب اكتسابه أو الذي ينبغي على المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد انتهاء عملية التدريب ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، ويستلزم أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى تلك الأهداف.¹

والغرض من تحديد الأهداف أيضاً ضمان حاجة المنظمات إلى الأيدي العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والمشاركة في تلبية حاجات القطاعات الوطنية، وكذلك التكيف المستمر للعاملين مع التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل ورفع مستواهم، وتشمل أهداف البرامج التدريبية ثلاثة جوانب رئيسية هي:²

¹رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص693.

²المرجع نفسه، ص694.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

1- نقل المعلومات والمعارف الخاصة بالعمل، وذلك بأعداد البرامج المختلفة التي تزود العاملين بالمعلومات والمفاهيم والنظريات والمبادئ الأساسية والأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بالعمل الحالي أو الأعمال التي ينقل إليها في المستقبل؛

2- تنمية المهارات وتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة الأداء الأعمال.

3- تعديل الاتجاهات وتعني التأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية، أي تغيير اتجاهات العاملين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لديهم وزيادة الدوافع والوعي بالإدارة والأشراف؛

ولكي تتمكن من تصميم برامج التدريب الفعالة لابد من اتباع لإجراءات التالية:¹

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي والتي يجب أن تكون واضحة بحيث تصل إلى المتدربين ليعرفوا ما هو متوقع منهم؛
- تحديد المادة التدريبية ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة، مثل الكتب، المقالات، البحوث، المحاضرات والحالات الدراسية. إختيار الوسائل التدريبية ويقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهدافه للموضوع مثل: القلم، الطباشير، الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية والمؤتمر التلفزيوني؛
- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده؛
- إختيار المتدربين من حيث العدد ووجود التجانس بين المتدربين في برنامج واحد؛
- إختيار المدربين الذي هو العنصر الأساسي في نجاح برنامج التدريب؛
- إعداد ميزانية التدريب التي تعرف بأنها خطة مالية لبرنامج عمل تنوي المنظمة القيام به لسنة قادمة.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

تتطلب إدارة البرنامج التدريبية وتنفيذها مراعاة أمور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد أعد لها وهي:²

1- توقيت البرنامج ويتضمن:

- تاريخ بدء البرنامج وتاريخ انتهائه؛
- توزيع العمل التدريبي خلال مدة تنفيذ البرنامج؛

¹ برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 449.

² الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 195.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية؛
- 2- المرافق والتسهيلات التدريبية وتشمل:
 - إختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج؛
 - تصميم طريقة الجلوس للمتدربين؛
 - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج؛
- 3- تجهيز المطبوعات وتشمل:
 - استلام المطبوعات من القائمين بأعدادها علميا. إجراءات الطباعة والتجليد؛
 - إجراءات التوزيع للمتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج؛
- 4- المتدربون ويتضمن:
 - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج بالوقت المحدد؛
 - إعداد قائمة بأسماء المتدربين ووظائفهم ومؤهلاتهم وعناوينهم؛
- 5- المدربون ويتضمن:
 - الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج والأوقات وتهيئة وصولهم إلى مكانموقع التدريب؛
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية؛
 - تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛
 - التدخل بلباقة في سير المحاضرة إذا خرجت عن الأهداف المخططة للبرنامج؛
 - سداد مخصصات المدرب بالوقت المناسب؛
- 6- افتتاح البرنامج ويشمل:
 - افتتاح البرنامج بالوقت المحدد له؛
 - شرح أهداف البرنامج للمتدربين؛
 - التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها؛
- 7- إرشادات سير البرنامج:
 - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
 - معرفة المتدربين بشكل جيد والعمل على تفاعلهم مع أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشكلاتهم؛
 - الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معني للمتدربين؛

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت محاضرات أو زيارات ميدانية؛
- التعرف على وجهات نظر المتدربين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج وإطلاع المتدربين على نتائجها أولاً بأول؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أكملوا البرنامج؛

المطلب الرابع: مبررات وطرق تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

ان التقييم عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم وضعها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية، وتعد عملية التقييم جزءاً هاماً وأساسياً في العملية التدريبية لتحديد مدى فاعلية الجهود التدريبية، ومدى تحقيق البرنامج لأهدافها المخططة ويفيد تقييم البرنامج في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وإلغاء البرامج قليلة التأثير لتوفير الوقت والجهد والكلفة.¹

أولاً - مبررات تقييم البرنامج التدريبي :

هناك مبررات لقيام المنظمات بتقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف وهذه المبررات هي:²

- 1- التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج وتحديد المشكلات التي تواجه تنفيذه؛
- 2- تحديد مدى رضا إدارة المنظمة عن البرنامج التدريبي والمتضمن مواعيد البرنامج ومدى مساهمة مواد التعلم في المتدربين؛
- 3- تحديد المتدربين الذين انتفعوا أكثر من البرنامج التدريبي؛
- 4- تحديد المنافع والكلف المالية للبرنامج؛
- 5- مقارنة الكلف والفوائد للبرامج التدريبية المختلفة واختيار البرنامج الأفضل؛

وهناك حاجة ضرورية للقيام بعملية التقييم للأسباب التالية:³

- 1- التأكد من أن البرنامج يعمل للأهداف التي وضعت له؛
- 2- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين؛

¹Byars, Lioyed L. and Rue Leslie. Human resource management, 7th ed., McGraw-Hill, Co, Inc. 2004. P 196.

²Noe, R. A Hallen, B. John, R. and Wright, P. M. Human resources management: Gaining a competitive advantages, Irwin, Inc, U.S.A, 2003, P 178.

³السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 279.

3- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل؛

4- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة؛

لمعرفة مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشات، تمثيل الأدوار، حالات دراسية....).

ثانيا - طرق ومراحل تقييم البرنامج التدريبي :

تمر عملية تقييم البرنامج التدريبي بأربع طرق وهي:¹

1- ملاحظة التغيير بعد التدريب اعتمادا على بعض المقاييس مثل انخفاض تكاليف الإنتاج أو زيادة كمية الإنتاج؛

2- ملاحظة التغيير قبل وبعد التدريب اعتمادا على مقاييس، قبل دخول العاملين التدريب ثم إعادة عملية القياس بعد التدريب ثم تتم المقارنة على أساس الفرق في زيادة الإنتاج بعد التدريب؛

3- هناك طريقة أخرى وذلك باعتماد المقاييس التي حصلنا عليها بعد التدريب (زيادة الإنتاج مثلا) بمقياس مماثل لعامل آخر لم يلتحق بالتدريب يعمل في الظروف ويستخدم المكائن نفسها وانوجد هناك فرق فهذا يعود للتدريب؛

4- قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس للمجموعة التي تم تدريبها فقط، بل للمجموعة التي لم تتدرب أيضا فنقيس التغيير بين إنتاجية كلا المجموعتين المتدربة وغير المتدربة فاذا لم يوجد هناك فرق كان هذا دليلا على عدم فاعلية التدريب والعكس صحيح؛

وتمر عملية التقييم بالمراحل التالية:²

1-ردود أفعال المتدربين Reaction ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء، وتحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة وتحديد الجوانب الأكثر فائدة من غيرها وأيها أكثر صعوبة أو سهولة، ويتم قياس شعور المتدربين تجاه العناصر المختلفة والمتضمنة محتوى التدريب، الإرشادات، قدرة وأسلوب المدرب وجود البيئة التدريبية، مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وتوصيات المتدربين لتحسين البرنامج.

¹ زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 131.

² السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 281.

2- التعلم Learning الذي اكتسبه المتدرب، أي المبادئ والحقائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها العامل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ورغم أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى العامل ومع أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكن يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

3- سلوك المتدرب في العمل Behavior أي قياس التغير الحاصل في سلوك العامل في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ويتم قياس الأداء قبل وبعد التدريب لتحديد الفرق في سلوك أو من خلال أداء العاملين الذين تلقوا التدريب، والذين لم يتلقوه، أو من خلال ملاحظة الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، ملاحظة غياباته، علاقاته مع زملائه بالعمل أو شكاوي المراجعين وهكذا.

4- النتائج على مستوى المنظمة Results أي قياس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب كأن نلاحظ مجال تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين النوعية، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل. ويتضح لنا أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة وهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب، ونظرا لكون البرامج التدريبية تكلف المنظمة مبالغ طائلة فلا بد من تقييم هذه البرامج التأكد من أنها حققت الأهداف التي صممت من أجلها ومعرفة المعوقات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج لتجنبها مستقبلا لإيجاد أفضل الطرق في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق أهداف ملحوظة في معارف ومهارات وقدرات العاملين.

المبحث الثالث: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئتها من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوي العاملة، الأمر الذي جعل تلك المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، وكذا التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد بها قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية، لذلك لم يعد الدور التقليدي الإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافية، بل أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية هذه الموارد والاستثمار فيها.

سنتناول في هذا المبحث المطالب التالية :

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الثاني: خصائص؛ أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية ؛

المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية ؛

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

1- تعريف التنمية البشرية: يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، بهدف رفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.¹

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدأ الاهتمام بها كحقل علمي سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين.²

بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (Developing Human Resource) سنة 1979، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية وبيئة الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية وحدد مضامينها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (01) وظائف الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
- الإختيار selection	- الإثراء الوظيفي	- التدريب training
- التعيين placement	Job	- التعليم education
- التوظيف recrutement	enrichment	- التطوير development
- التقييم evaluation	- التوسع الوظيفي	
- التعويض compensation	Job enigmment	
- تخطيط القوى العاملة	- التطوير التنظيمي	
Work force planing	Organization	
	al	
	development	

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P4.

¹مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 189.

²حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007/2008 ص62.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

وتوجد عدة تعريفات متعلقة بتنمية الموارد البشرية للباحثين والمختصين بهذا المجال، أبرزها تعريف علي السلمي الذي يعتبرها بأنها: "تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.¹

ومن هنا فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل منتجة، مستقرة وفعالة؛

- منتجة : بمعنى تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة بالقدر وفي الوقت وبالمواصفاتالصحيحة؛
- مستقرة : تقليل معدل دوران العمل؛
- فعالة : الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت.²

ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد للتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية، ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : محاور تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها :

التدريب	التعليم	التطوير
الوظيفة	الفرد	المؤسسة

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 267

المطلب الثاني: خصائص؛ أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية

أولا خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات علماختلافها في الحاضر والمستقبل؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 215.

² بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة برج بوعريش، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 337.

³ مانع سريينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 49.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز علنا لارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛ و نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهما، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

ثانيا - أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

- أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:¹
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، وبطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام و المزايا والنوعيات المختلفة؛

¹ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي،
 - تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم.
- كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها:¹
- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لديهم في بيئة العمل اللازمة لتنمية مهاراتهم؛
 - الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
 - شعور الموظفين بعدم وضوح و عدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
 - رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم؛
 - الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:²

- 1- **المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:** تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات اللازمة .
- 2- **المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:** تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية الضمان تأدية الموارد البشرية ووظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء كانت بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

¹ قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09 و10-03-2004، ص 6.

² مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 56.

- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد؛
 - مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج؛
- 3- **المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:** سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز التنمية للموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.
- 4- **المسؤوليات على مستوى المورد البشري:** لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية (تعلم)، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي. وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الموارد البشرية

يمكن تصنيف الأساليب ضمن مجموعتين أساسيتين: الأولى مطبقة في موقع العمل والأخرى خارج موقع العمل:

أولاً - **المطبقة في مكان العمل:** تعتبر أساليب التنمية المطبقة في موقع العمل أو أثناءه من أقدم الأساليب وأكثرها انتشاراً وشيوعاً، ويرجع السبب في ذلك إلى سهولة وبساطة تطبيقها وكذا الاعتقاد بقلّة تكلفتها مقارنة بتلك التي تكون خارج مكان العمل، وتأخذ التنمية في مكان العمل صوراً وأشكالاً مختلفة أهمها: ¹

- **أسلوب التلمذة:** تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل، ويكون ذلك في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، تحت إشراف إما الرئيس المباشر أو عامل قديم، أو أفضل وأمهر العمال، والذين يعملون على توجيه وتصحيح أخطاء العامل المتدرب بصورة مستمرة؛

- **التدوير الوظيفي:** نعني بهذا الأسلوب نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة إلى أخرى، إذ يتحقق للفرد بهذا الانتقال اكتساب خبرات ومهارات إضافية ومرونة أكبر في الأداء؛ ²

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص 82.

² قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية - حالة المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2005، ص 76.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- التوسيع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند له واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء، أو الموظفين الذين أثبتوا كفاءتهم ومهارتهم¹؛
- المناقشة: تعتبر المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية ونجاحا في العملية التدريبية، حيث يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات حول بعض الموضوعات.²

ثانيا -المطبقة خارج مكان العمل : تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي للعامل، وذلك من خلال التحاقه بمؤسسات ومراكز متخصصة سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، ومن بين هذه الأساليب ما يلي :

1- طريقة المحاضرة: تعرف بأنها عملية توصيل المعلومات (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل ..) من المحاضر للمتلقي بشكل يتم إعداد مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي ينقلها واستخدام معان ومعلومات جديدة وكذا كفاءة في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى المتلقي وقدرته على التأثير عليه والسيطرة على سلوكه وانتباهه، وأكثر الحالات التي تكون فيها هذه الطريقة مفيدة وناجحة هي عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تطوير القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها. و مقومات المحاضرة تتمثل في³:

- تحديد الأهداف التدريبية والسعي إلى الوصول إليها من خلال المحاضرة .
- اختيار العبارات والجمل الواضحة التي تساعد على تفسير مفهوم المحاضرة .
- الطرح الجيد للأفكار عن طريق شد الانتباه بالتساؤل أحيانا وبالإخبار أحيانا أخرى، وإتاحة الفرصة لإستمطار الأفكار من الحضور .
- محاولة رصد ردود الفعل لدى الحضور أثناء وبعد المحاضرة ليتمكن المحاضر من معرفة مدى تأثير محاضراته على الحضور وإدراك الأثر التدريبي الذي أحدثته المحاضرة
- إختيار الزمان والمكان المناسبين لإلقاء المحاضرة .

¹ بوعمامة خامرة ، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي-حالة جامعة ورقلة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2010/2011، ص 85 .

² موسى محمد عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2006، ص 127.

³ الشاعر عبد الرحمان إبراهيم، إعداد البرامج التدريبية " التدريب الفعال "، ط1، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

2-طريقة دراسة الحالة: ومضمون هذه الطريقة هو أن يوضع المتدرب أمام حالات معينة تتصل بهدف التدريب، وذلك من أجل قيامه بالمناقشة والتحليل واستنباط أسباب المشكلة وإيجاد الحلول لها، الأمر الذي يسمح برفع القدرة على التفكير والتحليل لدى المتدرب ومن ثم زيادة القدرة على الابتكار والإبداع.

هذا الأسلوب يستخدم كمدخل لتنمية أنماط متنوعة من المعارف والمهارات التي من أبرزها: ¹

- المعارف والمهارات التحليلية؛
- المعارف والمهارات التطبيقية؛
- المهارات الإبداعية؛
- المعارف والمهارات الإتصالية؛

ورغم أن هذا الأسلوب يلقي الإستحسان الكبير في الأوساط التدريبية لما يتمتع به من ميزات كثيرة إلا أن عليه بعض المآخذ والتي تم تحديدها بما يلي:

- صعوبة دراسة بعض الحالات الإدارية والخروج بقوانين و مبادئ وتعميمات يمكن تطبيقها واعتمادها في مواقف أخرى؛
- عدم امتلاك المعرفة أو المهارة اللازمة في صياغة الحالات من قبل بعض المدربين أو العاملين في هذا المجال، مما يخل في بنائها؛
- جهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها، مما قد يحول مزاياها إلى عيوب .

3-الندوات: تعد الندوة من أهم مصادر المعلومات حيث يناقش موضوع واحد على عدة محاور من قبل خبراء متخصصين في هذا الفرع من المعرفة، وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المعتبرة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة في محور الندوة. ²

هذا الأسلوب لديه بعض المزايا ومنها: ³

- تعد الندوة فرصة للإطلاع على آراء المختصين والمهتمين في موضوع الندوة بشكل موجز و مفيد .
- تساعد على تصحيح المفاهيم وتغيير بعض الإتجاهات لدى المتدربين.
- قصر مدتها يجعلها تصلح لمعاوني المدراء، والمرشحين لوظائف إشرافية.
- تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية .

¹العساف عبد المعطي محمد، التدريب و التنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، 2000، ص 144-145.

²الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة، 2007، ص 78.

³موسى عبد الحكيم، التدريب أثناء الخدمة، مكة المكرمة، السعودية، 1997، ص 82.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

ورغم ما ذكر أعلاه من مميزات لهذا الأسلوب والتي قد تجعل منه أسلوباً فاعلاً في التدريب إلا أنه يؤخذ عليه بعض الأمور منها:¹

- عدم إمكانية اشتراك كافة المتدربين في نشاطاتها بشكل ملموس .
- قد لا يجد المتدرب إجابة واضحة وشفافية على أسئلته في وقت انعقاد الندوة قد يوجد تفاوت بين المتحدثين أثناء طرح آرائهم و أفكارهم بسبب اختلاف الخبرات والرؤى ومستوى التعليم بما يشوش على المتدربين .
- قد يشعر بعض المتدربين بالملل بسبب عدم وجود الجديد في موضوع الندوة، أو المفيد فيه ،أو بسبب الإطالة في الطرح والاستغراق في التفاصيل غير الضرورية .
- إفتقارها إلى إكساب المتدرب بالمهارات أو تغيير أنماط سلوكه .

4-المؤتمرات: يستخدم أسلوب المؤتمرات دائماً و على الأغلب في مجال تنمية القيادات الإدارية، حيث يتاح فيه المجال لإجتماع أفراد على مستوى من الخبرة والمسؤولية لدراسة محددة في نطاق عملهم.

وتوجد ثلاثة أنواع أساسية من المؤتمرات كما يراها " المرسي " وهي:²

- المؤتمر الموجه ويطلق عليه أحيانا المقيد سواء فيما يتعلق بعدد الحاضرين أو تنظيم جلوسهم.
- المؤتمر الاستشاري ويعالج المشاكل المختلفة المتعلقة بالتشغيل ويستخدم في التدريب بهدف تنمية المعرفة المتعلقة بالمفاهيم وخلق وتحسين الإتجاهات ؛
- المؤتمر الخاص بحل مشكلة معينة .

5-تمارين المحاكاة (نمذجة السلوك): تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية، حيث أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، أين يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تعليم المتدربين على أداء العمل وإرشادهم من خلال قيامه بمهام الوظيفة أمامهم³، وينتشر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف التيلية تقبل الخطأ نظراً لتكلفته والمخاطر المترتبة عنه في حالة وقوعه، وبالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب التعلم من خلال أخطائه.

ويقصد بالمحاكاة "خلق ظروف تحاكي الموقف ووضع المتدرب في الموقف للتدريب عليه وعلى معالجته".⁴

6-تدريب الحساسية:

¹العزاوي نجم، التدريب الإداري، ط1، دار ليا زوري العلمية، 2006، ص 121.

²المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 357-358.

³هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 87.

⁴برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، 2001، ص 458.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

ويتم تعريف أسلوب تدريب الحاسوبية بأنه: " أسلوب يعني توفير المعارف وإكسابها المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله السلوكي مع الأخرين".¹

ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية المديرين و القادة وتطوير مهارات الإتصال ومهارات العمل الجماعي وأساليبه، ووفقا لهذا الأسلوب فإن الوحدة التدريبية تصمم من متدربين (مجموعات صغيرة من 8-12 متدرب) من منظمات متعددة، لا يعرفون بعضهم بعضا و دون الإفصاح عن مستوى ونوع وظائفهم، ويتعايشون مع بعضهم لعدد من الساعات في إلى وم لعدة أسابيع، يتم فيها اقتراح موضوع للمناقشة يتعلق بمشكلات العمل.²

وهناك عدد من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال أسلوب الحاسوبية من أهمها:³

- تزويد المتدرب بالمهارات التي تساعد على فهم : كيف، ولماذا، يتصرف نحو الأخرين بالطريقة التي يتصرف بها، والطريقة التي من خلالها يؤثر فيهم.
- تزويد المتدرب بالمهارات التي تساعد، على فهم لماذا يتصرف الآخرون بالطريقة التي يتصرفون بها .
- تحسين مهارة الإتصال، من خلال تعليم المشاركين كيف (يصغون) فعليا إلى ما يقوله الآخرون، بدلا من التركيز على الرد عليهم .
- تشجيع القدرة على التحمل والفهم لسلوك الأخرين والاختلاف معهم دون حمل مشاعر سلبية .

7-التدريب بالتعليم المبرمج:

يقوم التدريب بالتعليم المبرمج على أساس مفهوم التعلم الذاتي، حيث نبعت فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين، وقد أخذت به دول كثيرة، حيث يتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية ومعامل اللغات والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الإلكترونية.⁴

هذا النوع من أساليب التعلم اثبت فاعلية في إمداد المتدرب أو المتعلم بالمعلومات والمعارف المطلوبة، وتنمية القدرة لديه في تعليم ذاته، عن طريق العمل الذاتي والبحث عن المعلومة في مصادر المعرفة، وهذا ما يسمح للمتدرب ذاتيا بأن يناقش ويفكر ويحلل وأخيرا يطبق المعارف التي تلقاها في مهام عمله.⁵

¹حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة، 2007، ص 337.

²سمير محمد، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية " المفاهيم و المجالات و الإتجاهات المعاصرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2006، ص 141.

³رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية " الأسس النظرية و التطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية "، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص 705.

⁴الخطيب رداح، أحمد، التدريب الفعال، ط1، جدار للكتاب العالمي، 2006، ص 113.

⁵لحريري عبد الله محمد، مسابقات التدريب الأممي، ندوة الأمن مسؤولية الجميع، الدورة السنوية الثانية، مدينة تدريب الأمن العام، الرياض، السعودية، 2009، ص 32.

ويتوقف نجاح التدريب المبرمج على عدة عوامل منها:¹

- ربط الموضوع تسلسلا منطقيا وكونه يخدم فكرة محددة .
- صياغة الوحدة بشكل مشوق تنتهي بتساؤلات تعزز عملية التعلم وتحفز المتدرب للقيام بالخطوات التالية للوحدة التي ينهيا
- دعم الوحدات بأدوات التعلم المختلفة من الأشكال والرموز والجداول التي توضح الفكر وتفسر المفهوم.
- دعم الوحدة التعليمية بالأمثلة والبراهين وربط مفهومها بالحياة الاجتماعية ما أمكن حتى يستطيع المتدرب تفهم الموضوع وربطه بالواقع.

8-التدريب المفتوح: يقوم التدريب المفتوح (على غرار التعليم المفتوح) أساسا على إفتراض عدم ضرورة توفر أية متطلبات تأهيل أولية للالتحاق به أو للاستفادة منه (كالعمر، الاختبارات التأهيلية، أو غيرها) فضلا عن إتاحة فرصة اختيار المكان المفضل للتدريب (المنزل - العمل) وتحديد موعد التدريب (صباحا - مساء) و حرية اختيار الأسلوب المناسب للتدريب، كل ذلك يتم في ما يسمى بمراكز التدريب المؤسسي والتي تعتبر البديل التكنولوجي العصري لقاعة التدريب التقليدية، حيث يتم فيها إتباع أسس التعلم المرن، التعلم عن بعد، واعتبار المتدرب شريك رئيسي في تحقيق أهداف العملية التدريبية.²

ولقد تم تحديد خصائص التعليم المفتوح من وجهة نظر المتدرب كما يلي:³

- الإدراك بأن المتدربين يتعلمون بسرعات وطرق مختلفة .
 - تساعد المتدرب على أن يصبح أكثر نشاطا في عملية التعلم.
 - يساعد المتدرب على تحمل مسؤوليات أكبر.
 - يساعد المتدرب على أن يتعلم كيف يتعلم .
 - يولد الالتزام ويخلق الدافع لدى المتدرب لإدارة ذاته .
- 9-التدريب عن بعد:** يحدث التدريب عن بعد من خلال مسافة تفصل بين أطراف العملية التدريبية (معد المادة التدريبية، مقدم المادة التدريبية، المتدرب)، بمعنى آخر ليس من الضروري وجود أطراف العملية التدريبية في مكان واحد، ولقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي وتعددت صوره استجابة إلى التطور الذي حدث في مهارات و معارف المتدربين وفي تكنولوجيا

¹الشاعر عبد الرحمان إبراهيم، مرجع سابق، ص 81.

²توفيق عبد الرحمان، التدريب"الأصول والبادئ العلمية"، ط1، مركز الخبرات المهنية، 2007، ص 311-312.

³المرجع نفسه، ص 314.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

التعلم حتى أصبح من الممكن الآن الوصول إلى أعلى الدرجات العلمية من خلال التعلم عن بعد. ويمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه : " وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية " ¹.

10-تمثيل الأدوار: هذا الأسلوب التدريبي نوع من أنواع المحاكاة... وقد يرد تمثيل الأدوار بمسميات عديدة، مثل " تقمص الأدوار"، أو "محاكاة الواقع" أو " تفحص الأدوار" و أيضا يرد بمسمى "لعب الأدوار" وأيا كانت هذه الألفاظ فهي ذات مدلول واحد.

ويتم استخدام هذا الأسلوب للتعرف على آثار العلاقات البشرية و أنماط التعامل المختلفة، على المناخ العام داخل المنظمة، وبخاصة على مدى رضا العاملين، أو على الإنتاجية أو على أخطاء العمل أو غير ذلك، ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية، ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون، وبخاصة القائمين بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقتهم على الآخرين وعلى درجة رضاهم. ²

ويتكون أسلوب تمثيل الأدوار من ثلاث مراحل : 1-التهيئة والإعداد؛2-التمثيل ؛3-المناقشة والنقد والتحليل. ³

وقد تم تحديد عدد من الأهداف لهذا الأسلوب منها : ⁴

- تدريب المتدربين على استخدام ما تعلموه.
- توضيح الأسس المبادئ المستقاة من محتوى المادة في الموضوع.
- تنمية المهارات في التعرف على مشاكل العلاقات الإنسانية.
- تقديم أساس قوي للبحث والمناقشة
- المحافظة أو إثارة الاهتمام.
- بناء قناة اتصال بحيث يتم التعبير عن المشاعر التي يعتقد بها الفرد.

¹توفيق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 310.

²العساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 152.

³الطريقي صالح أحمد، التدريب التربوي " المدخلات و العمليات و المخرجات و قياس إنجازات المستهدفين، 2008، ص 131.

⁴الخطيب رداح، أحمد، مرجع سابق، ص 125.

11-سلة القرارات: ابتكر هذا الأسلوب كمؤشر لقياس قدرة المدير على إتخاذ القرارات، وقد عرف هذا الأسلوب بمسميات عديدة منها " أسلوب البريد الوارد" أو أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات" وهي مترادفات لوصف الأسلوب، ومعناها واحد.¹

ويتم تعريف أسلوب سلة القرارات بأنه " مجموعة من الملفات، والأوراق، والرسائل تعطى للمتدربين، تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم ... ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض".²

12-أسلوب الحوادث الحرجة: يعرف هذا الأسلوب في المراجع العلمية بمسميات عديدة، مثل "الحالة العارضة" و "طريقة الحادث" أو "أسلوب الحادثة".³

مع الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم عادة لتعليم مهارات التحليل أو أساليب خاصة لحل المشكلات مثل كيفية علاج وحل مظالم الموظفين.⁴

وقد يختلط فهم هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات بحجة أن كلا الأسلوبين يتعرض لمشكلة ما، قد تكون واقعية وقد تكون مؤلفة، إلا أن الفارق بين الأسلوبين كبير، ويوضح الجدول التالى أهم نقاط التمايز بينهما :

¹ البرادعي، سمير محمد و آخرون، إدارة الموارد البشرية " المفاهيم و المجالات و الإتجاهات المعاصرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2006، ص 130.

² الخطيب رداح، أحمد، مرجع سابق، ص 130.

³ الشهري عبد الله بن محمد، دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1999، ص 38.

⁴ الخطيب رداح، أحمد، مرجع سابق، ص 140.

الفصل الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (02) أهم نقاط التمايز بين أسلوب دراسة الحالة و أسلوب الحوادث الحرجة

دراسة الحالة	الحوادث الحرجة
صياغة الحالة تفترض تقديم صور واضحة عن جميع الشخصيات، الأحداث أو المواقف المتصلة بالمشكلة التي تدور حولها الحالة.	صياغة الحدث تكتفي بعرض الحدث بشكل مختصر و دونما الدخول في أي تفصيلات حول ملابسات الحدث أو أشخاصه أو أدواته... إلخ
يهدف إلى تنمية مهارات المتدربين في مجال تحديد و تحليل المشكلات و حلها بإكسابهم المنهجيات العلمية الملائمة.	يركز على تنمية مهارات الحصول على المعلومات التي تعطي هذه الأبعاد، كأساس لتحليل الحدث.
قد يتم في صورة مرحلتين فرعيتين (الجماعات الصغيرة ومن ثم في صورة شامل لجميع المشركين)، و قد يتم في ورة شامل و ضمن مرحلة واحدة.	لا يتقبل العمل ضمن جماعات صغيرة، ويركز على المبادرات و القدرات الفردية بالدرج الأساسية.

المصدر: لعساف عبد المعطي محمد، التدريب والتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، ص147.

ومن أهم مقومات هذا الأسلوب مايلي:¹

- تقديم وصف مختصر وناقض عن الحدث؛
- يحتفظ المدرب لنفسه ببعض المعلومات ذات العلاقة بالحدث؛
- يتطلب هذا الأسلوب مدرسين متميزين بالكفاءة في صياغة الحدث، وفي إدارة الحوار حوله.

ونظرا لتشابه أسلوب الحادث مع دراسة الحالة في المضمون والتطبيق فإن الباحث يرى أنه ما أيضا يتشابهان في المزايا والعيوب، وإن كان أسلوب الحادث يحتاج الى وقت أكبر من دراسة الحالة.

11-الزيارات الميدانية: تعد الزيارات الميدانية الداخلية والخارجية من الأساليب الهامة في التدريب حيث يقف فيها المتدرب في مكانه الطبيعي، وقد يندرج تحت الزيارات الميدانية، ما يعرف بالرحلات الميدانية وتكون الأخيرة محررة من قيود الرسمية، لأنها اختيارية، وليست محدودة بوقت معين.¹

¹لعساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 149.

ويتم تعريف الزيارات الميدانية بأنها عبارة عن " قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفيهم بزيارة جهاز معين، وذلك بغرض الوقوف على نشاطه، وربط تلك المعلومات التطبيقية مع المفاهيم المكتسبة من التدريب، وتكون الزيارة محدودة بزمن معين " 2.

خاتمة الفصل :

نظرا لأهمية عملية التدريب ودورها في تنمية المورد البشري في الإدارة حاولنا إستعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب وكذلك المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية التي تجعل المؤسسة تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديهم داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه وكذا احتياجات العملية التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مروراً بالأسباب والدوافع لتنمية المورد البشري وكذلك أساليب تنمية الموارد البشرية.

¹ الحربي، عبد الرحمن النويج، أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الإجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004، ص 24.

² الشهري عبد الله بن محمد، مرجع سابق، ص 64.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة ملبنة

الحضنة بالمسيلة

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تناولناه في الجانِب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة ملبنة الحضنة المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تعتبر منتجات المؤسسة من بين أكبر المنتجات التي تستهلك يوميا، وهذا ما يخلق روح المنافسة بين باقي المؤسسات.

وسوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة من أهم المؤسسات انتاجا للحليب ومشتقاته في الجزائر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أولاً: النشأة والتطور

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها بتاريخ 15/12/1999 برأس مال يقدر ب 6000000 دج، وتتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ : 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر ب 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالتالي:

- 1- التوسع الأول : كان ذلك بتاريخ 2001/10/15 حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب يوميا إلى 140000 لتر يوميا، وذلك لإنتاج المنتجات التالية :
 - حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)
 - حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس)
 - اللبن (في أكياس 1 لتر)
- من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

2- التوسع الثاني : هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية

2004/12/31 وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقاروارت).

قيمة الاستثمارات على مدى هذه الفترة قدرت ب 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 140000 لتر يوميا إلى 380000 لتر يوميا منها 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة ظهور منتجات جديدة أنتجتها المؤسسة وهي:

- حليب معقم في قارورات 1 لتر.
- لبن في قارورات 1 لتر .
- رايب في قارورات 1 لتر.
- حليب بقر في قارورات 1 لتر.
- ياغورت للشرب في قارورات 1 لتر.
- ياغورت للشرب بالفواكه في قارورات 1 لتر.
- ياغورت معطر في علب .
- ياغورت بالفواكه في علب .
- قشدة تحلية في علب .

وفي عام 2006 زاد رأس مال المؤسسة الى 97000000 دج .

3- التوسع الثالث : تمتد هذه المرحلة من 2007 الى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دج الى 12000000 دج وارتفعت الطاقة الانتاجية من 380000 لتر يوميا الى 450000 لتر يوميا.

أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الاستثمارات هو:

- قشدة تحلية في علب صغيرة
- فلان كرمال في علب صغيرة
- ياغورت مطبوخ في علب

وفي سنة 2008 إلى سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 120000000 دج الى 170000000 دج وقدرة الإنتاج زادت إلى 540000 لتر يوميا، وزاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، وقد بدأت عمليات الانتاج والتسويق لمادة الجبن، وتم انتشاره في كل أنحاء السوق الوطنية، إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في اجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

ثانيا: نشاط المؤسسة وأهدافها:

1. نشاط المؤسسة: تنشط المؤسسة في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين، وعلى العموم يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في ثلاث عناصر أساسية هي :

أ. الشراء: من أجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الإنتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب من مختلف الدول كفرنسا وسويسرا وهولندا والدانمارك... الخ، بالإضافة إلى العديد من الموردين المحليين .

ب. الإنتاج: بعد أن تقوم بعملية شراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، والتي تنتج بشكل يومي وفي كل الموسم، وكذلك تنتج حسب طلبات الزبائن .

ت. البيع: وهذا النشاط يشرف عليه قسم المبيعات، حيث هناك حالتين :

- في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛

- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية . من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تتمثل في الإنتاج، أما الثانية فتتمثل في تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي يتم بها إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

2. أهداف المؤسسة: تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- محاولة ضمان تغطية أكبر للطلب على الحليب في السوق الوطنية؛
- العمل على إنتاج منتجات جديدة وبجودة عالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين وأذواقهم؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وهذا بتوفير مناصب العمل، وبالتالي التقليل من ظاهرة البطالة؛
- الرفع من حجم المبيعات من أجل كسب حصة سوقية معتبرة؛
- تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من احتكار السوق؛
- محاولة كسب رضا المستهلكين وإقناعهم بجودة منتجاتها؛
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة ملائمة ودائمة للقدرات الإنتاجية للحفاظ عليها؛

- تقليل التبعية للخارج فيما يخص استيراد المواد الأولية؛

- توسيع نشاطات المؤسسة وذلك بتنويع تشكيلة منتجاتها ومحاوله إنتاج منتجات أخرى مثل:

الزبدة، العصير، الجبن... الخ.

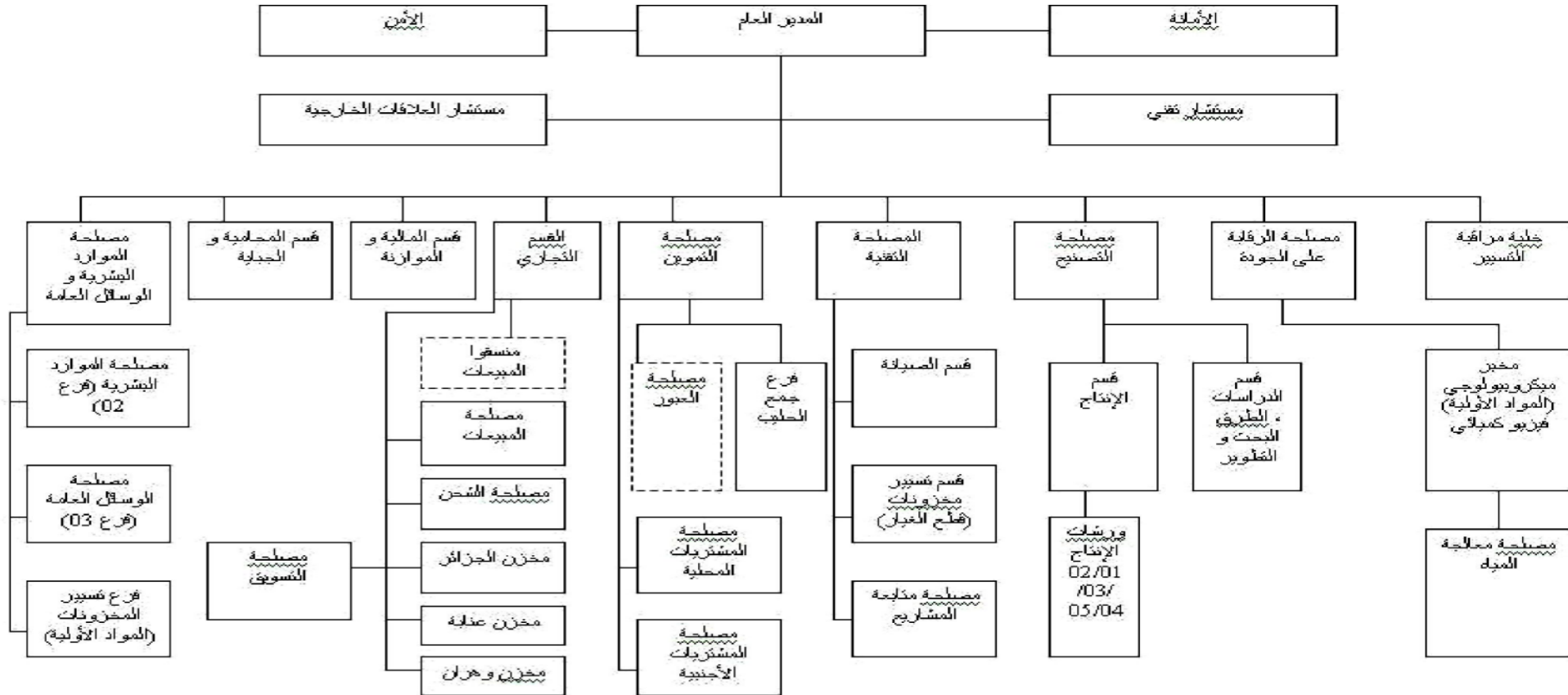
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمهام الأساسية للوظائف في مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تم إنشاء المؤسسة وفقاً لهيكل تنظيمي صمم على أساس نشاطها الأساسي وهو مبين من خلال الشكل التوضيحي الآتي والذي يظهر الإدارات والأنشطة الأخرى التابعة لها ومسالك السلطة والمسؤولية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة

الشكل (1/1): الهيكل التنظيمي مؤسسة ملينة الحضنة-المسيلة



المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

ثانيا: شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تلخص وظائف المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي في الآتي:

1. الإدارة العامة: وهي تمثل الهيكل الرسمي للمؤسسة وتتشكل من:

أ. قسم المدير العام: وهو صاحب القرار الأول والأخير في المؤسسة، ومن مهامه ما يلي:

- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة، وذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة بغية ارسالها إلى المتعاملين؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة، وأخطار التسيير ومسؤولية جبائية؛
- الإشراف على مختلف الأقسام والمصالح من أجل المتابعة المستمرة لنشاط المؤسسة وظروف العمل بها؛
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛

- إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛

- إعطاء التعليمات والتوجيهات لرؤساء المصالح؛

- اقتراح الحلول والإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ب. قسم الأمانة: وهي تابعة للمدير العام مباشرة ومن مهامها:

- تنظيم الملفات ومواعيد الاستقبال مع المدير العام؛

- التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛

- التنسيق بين المدير العام وجميع المصالح الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية.

ت. قسم الأمن: وهو القسم المسؤول عن توفير الأمن داخل المؤسسة مثل حماية المخازن ومواقف السيارات،

وكل ما تعلق بامتلاكات المؤسسة من المخاطر التي تهددها كالحرائق والسرقة والتلف... الخ.

ث. قسم الاستشارة التقنية: قسم مسؤول عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة باقتناء المعدات والتجهيزات

الجديدة، أو إدخال تحسينات في التجهيزات القائمة لتساعد على إنجاز الأعمال بالمؤسسة.

ج. قسم الاستشارة المكلفة بالأعمال القانونية والعلاقات الخارجية: قسم مختص بتسيير وإدارة كل ما

يتعلق بالجوانب القانونية والعلاقات العامة للمؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي.

2. مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتشكل من:

أ. قسم الموارد البشرية: وهو قسم مسؤول عن شؤون الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن أهم مهامه:

- متابعة غيابات العاملين وتحرير رخص الدخول؛
- تسجيل الاستجابات، مقررات التعيين، الأوامر وطلبات العطل؛
- تحرير وإرسال الاستجابات، الاستدعاءات، التعيينات؛
- استلام طلبات، شكاوي، تقارير العمال ورؤساء المصالح؛
- إحصائيات شهرية حول العاملين (العدد، الجنس، العمر، الفئات)؛
- حفظ ملفات العاملين بكل أنواعها؛
- حفظ البريد الصادر والوارد وتسجيله، سجل الإمضاءات... الخ.

ب. قسم الوسائل العامة: وهو المسؤول عن سلامة وحماية مختلف التجهيزات والآلات الخاصة بالمؤسسة.

ت. فرع تسيير المخزونات: تتمثل مخزونات هذا الفرع في المواد الأولية، ومهمته الأساسية هي تزويد قسم الإنتاج بما يحتاجه من مواد لمباشرة عملياته.

3. مصلحة المحاسبة والجباية: ويتمثل دورها في إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية مثل:

- حساب الميزانية؛
- حساب وتحرير الفواتير؛
- تحرير تقارير فصلية وسنوية حول النفقات والنشاطات؛
- جرد وإحصاء المعدات والتجهيزات.

4. مصلحة المالية والموازنة: تشرف هذه المصلحة على معاملات المؤسسة مع البنوك خاصة فيما يتعلق بالقروض، بالإضافة إلى إعداد الموازنات والتنبؤات الخاصة بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة، وغيرها من الشؤون المالية الأخرى.

5. المصلحة التجارية: وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

أ. قسم المبيعات: وهو المسؤول عن بيع وتوزيع المنتجات النهائية وفي الوقت نفسه كل ما يخص الفواتير، ومن مهامه:

- إعطاء معلومات حول السلع والجودة والتنوعية؛

- إعلام الزبائن في حالة إنتاج منتج جديد، أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية؛

- دراسة تغيرات المبيعات؛

ب. قسم الشحن: وهو المسؤول عن كل عمليات الشحن سواء للمواد الأولية أو المنتجات بالمؤسسة.

ت. قسم التسويق: وهو قسم تم إنشاؤه حديثاً، وكان مقره سابقاً بالجزائر العاصمة، ويضم ثلاثة مخازن

للمنتجات النهائية في كل من الجزائر العاصمة، عنابة، وهران.

6. مصلحة التموين: تهتم بتوريد المؤسسة بكل ما تحتاجه من معدات ومواد أولية من أجل مباشرة العملية

الإنتاجية فيها، وتضم الأقسام التالية:

- قسم جمع الحليب؛

- قسم العبور؛

- قسم المشتريات المحلية؛

- قسم المشتريات الأجنبية؛

7. المصلحة التقنية: تهتم بصيانة وحماية الآلات والتجهيزات التي تمتلكها المؤسسة، وإصلاح الأعطاب

والتعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التبريد بالمخازن... الخ، وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الصيانة؛

- قسم تسيير المخزونات؛

- قسم متابعة المشاريع؛

8. مصلحة التصنيع: وهي أهم مصلحة في المؤسسة، وتتكفل بالإشراف على كافة مراحل الإنتاج، وتضم

قسمين:

أ. قسم الإنتاج: ينقسم إلى خمس ورشات ومن مهامه ما يلي:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانياً؛

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في شراء المواد الأولية؛

- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج، وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية، سنوية؛

- العمل على تحسين نوعية منتجات المؤسسة؛

ب. قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة والرفع من جودتها، بالإضافة إلى المساهمة في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة مستقبلا بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية، ويعمل بهذا القسم مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

9. مصلحة الرقابة على الجودة: تهتم بمراقبة جودة ونظافة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حتى تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، حيث تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمحافظة على صحة المستهلك، وللجودة باعتبارها أحد شروط المنافسة.

إن هذه المصلحة تتكفل بالإشراف على مخبر التحاليل للمادة الأولية والمادة المنتجة، وكذلك قسم معالجة المياه، ومن مهامها ما يلي:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة؛

- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها؛

- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك؛

- الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج التحليل والتخلص من المواد الفاسدة؛

- إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية؛

10. خلية مراقبة التسيير: تهتم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المؤسسة كما هو مخطط له، وتحليل الانحرافات إن وجدت.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق وطبيعة نشاطها، ولا ينقصه سوى فصل مصلحة الموارد البشرية عن قسم الوسائل العامة، باعتبارها تُسير جميع الموارد البشرية العاملة بمختلف مصالح المؤسسة وأقسامها.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث على الأدوات العلمية التي استخدمناها في دراسة موضوعنا في الجانب الميداني، كما سنعرض أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة لدراسة هذا الموضوع.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

المقابلة: هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد، للحصول على معلومات ترتبط بأراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك تجاه أمور وظاهرة معينة. وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث الإجتماعية، وتعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيما يتعلق ببحوث دراسة الحالة. وقد كانت أغلب أسئلة مقابلتنا أسئلة مفتوحة، وعلى المستجوب التعبير عن الإجابة بشكل سلس وبحرية، للحصول على أكبر قدر من المعلومات.

المطلب الثاني: مبررات اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة –المسيلة

تم اختيارنا المؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة لدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية للأسباب التالية:

- انتماء المؤسسة لقطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية وعمومية وخاصة ما يدفعها للمحافظة على مكانتها، وهو ما يتطلب الاهتمام بالتدريب الجيد للعنصر البشري بشكل أكبر؛
- احتواء المؤسسة على موارد بشرية كثيرة وكفاءات في تخصصات متعددة، مما يشكل مادة أولية جيدة لموضوعنا؛
- استعمال المؤسسة لأحدث التقنيات في الانتاج ، وبالتالي الموارد البشرية المطلوبة ستكون متخصصة وذات كفاءة ومؤهلات خاصة، وهنا يبرز دور نشاط التدريب بشكل كبير؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنعرض المقابلة التي قمنا بها مع إدارة المؤسسة، ومختلف الإجابات المحصل عليها مع تحليلها وتقييمها.

المطلب الأول: خصائص المستجوب

في هذا المطلب نعرض خصائص المستجوب الذي قمنا بإجراء مقابلة الدراسة معه.

قمنا بإجراء مقابلة مع ثلاثة موظفين ضمن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث طرحنا عليهم أسئلة مختلفة حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

تتمثل معلومات وخصائص المستجوب الذي قمنا بمقابلة معه فيما يلي:

تاريخ المقابلة	المسمى الوظيفي	الشهادة المحصل عليها	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	عدد سنوات الخبرة في الإدارة بصفة عامة	ملاحظة
2022/04/06	رئيس مصلحة الموارد البشرية	ماستر في إدارة الموارد البشرية	14 سنة	14 سنة	
2022/04/07	نائب رئيس مصلحة الموارد البشرية	خريج التكوين الإداري سابقا كملحق إداري (1985)	33 سنة	37 سنة	المعني تدرج في المناصب الإدارية
2022/04/07	مكلف بمتابعة تكوين العمال بالمؤسسة	ماجستير علوم غذائية	11 سنة	11 سنة	

التحليل: نلاحظ من خلال معلومات المستجوبين أن معظم متخصص في المجال الإداري بحكم مؤهلهم العلمي، مع الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة نظرا لسنوات العمل الطويلة في مجال الموارد البشرية وأيضا الإدارة بصفة عامة. وكل هذه الخصائص التي يتمتع بها المستجوب تدعم دراستنا بشكل كبير .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة

المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات على أسئلة المقابلة

من خلال هذا المبحث سنعرض كل الإجابات المحصل عليها من المستجوب، مع تحليل كل إجابة على حدا.

المحور الأول: أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة:

1- هل لديكم قسم مسؤول عن إدارة الموارد البشرية

في المؤسسة؟

نعم، يسمى بمصلحة الموارد البشرية.

2- كم عدد الموظفين فيها؟

عدد الموظفين بالمصلحة هو خمسة موظفين.

والجدول التالي يوضح توزيع الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (03): توزيع الموارد البشرية بملبنة الحصنة حسب الوظائف

التصنيف حسب الجنس			المركز الوظيفي
المجموع	إناث	ذكور	
7	0	7	إطارات إدارية
71	9	62	الإطارات
81	7	74	أعوان تحكم
418	2	416	أعوان تنفيذ
0	/	0	تقنيين
577	18	559	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

التحليل: يعتبر عدد الموظفين في هذه المصلحة كافياً نوعاً ما مقارنة بحجم المؤسسة، والذي من خلال هذا الجدول أن معظم مناصب الشغل يشغلها عنصر الذكور بأغلبية ساحقة مقارنة بالعنصر النسوي، مع العلم أن عدد الأيدي العاملة في تغير مستمر وذلك لعدم توفر مناصب شغل دائمة.

3- ما أهم مهام هذه المصلحة؟

- استقطاب المورد البشرية؛
- التخطيط للتوظيف؛
- إدارة الرواتب والأجور.

- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة؛

- مراقبة الملفات الإدارية وكل الوثائق الخاصة بالحياة المهنية للعمال؛

- تسيير المسار المهني للموظف منذ توظيفه إلى تقاعده.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة، تقوم بنفس الوظائف الاعتيادية لمصالح الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التعيين، التدريب،) في المؤسسات الشبيهة بهذه المؤسسة.

4- ما أهمية إدارة الموارد البشرية (المصلحة) بالنسبة للمؤسسة؟

- ضمان السير الحسن لوظائف المؤسسة؛

- تزويد المؤسسة بالعنصر البشري الكفء؛

- تهتم بالمورد الرئيسي في المؤسسة وهو المورد البشري؛

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛

- دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

التحليل: تركز هذه المصلحة على ضمان تزويد المؤسسة بالمورد البشري الكفء، وتوفير بيئة مناسبة للموظفين، حتى يقوموا بمهامهم على أحسن وجه، وهو ما يعكس الدور الاستراتيجي الذي يلعبه المورد البشري ضمن موارد المؤسسة وبالتالي يكون التعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

5- وما دورها فيها؟

الموارد البشرية هي العصب الرئيسي لتشغيل المؤسسة في كافة مستوياتها الإدارية، الوظيفية والتشغيلية، وبدون المورد

البشري تزول المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

التحليل: نلاحظ أن للموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث يظهر من الإجابة أن المورد البشري هو المشغل الرئيسي للمؤسسة في كافة مستوياتها.

6- فيما تتمثل المهارات والمعارف والكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة؟

المهارات والكفاءات البشرية هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة، والضامن لقدرة المؤسسة على التحكم في أحدث وأعقد التكنولوجيات والأساليب الإدارية.

التحليل: من خلال الإجابة يتبين أن المهارات والكفاءات البشرية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها عمود الأساس فيها ، كما أنها الضامن الوحيد لقدرة الموظف على أداء مهامه الحالية والوظائف المستقبلية أيضا.

نعم لا

7- هل هناك نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية؟

إذا نعم، يرجى شرح هذا النظام؟

نظام معلومات خاص بالأجور: هو نظام متكامل يغطي جميع الإدارات (المالية والمحاسبة -الموارد البشرية -... الخ) وكل هذه الانظمة والادارات مرتبطة مع بعضها في قاعدة بيانات متكاملة.

نظام معلومات خاص باستخراج بعض الوثائق الخاصة بالحياة المهنية للعمال.

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة تستخدم نظاما معلوماتيا متكاملًا، يشمل كل مصالح المؤسسة، بما فيها مصلحة الموارد البشرية مما يسهل من مهمة إدارة المورد البشري.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

الخور الثاني: وظيفة التدريب بالمؤسسة:

1- هل هناك قسم أو مصلحة خاصة بالتدريب في المؤسسة؟
نعم لا

يرجى الشرح؟

وظيفة التدريب تقع تحت الإشراف المباشر للمكلف بمتابعة تكوين العمال في مصلحة الموارد البشرية، وليس لديها قسم أو مصلحة خاصة بها.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن المؤسسة لا تمتلك قسما خاصا بالتدريب، قد يكون ذلك راجعا لأن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الجهات المحلية الخارجية للتدريب، وقد يكون ذلك مفيدا للمؤسسة من حيث تخفيض التكاليف.

2- هل هناك مسؤول عن وظيفة التدريب في المؤسسة؟
نعم لا

إذا نعم، أذكر بعض صفاته

المكلف بمتابعة تكوين العمال بالمؤسسة. ومن أهم صفاته: الإلمام الجيد بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، قوة الشخصية، القدرة على التواصل مع الأفراد.

التحليل: من خلال الإجابة، نلاحظ أن المسؤول عن وظيفة التدريب في المؤسسة يتميز بقوة الشخصية والقدرة على التواصل مع الأفراد، ما يمكنه من التعامل مع مختلف العقليات، كما أنه ملم بكل ما يتعلق بالموارد البشري، تقنيا، علميا ونفسيا.

3- من يقوم بالتدريب داخل المؤسسة؟ (مع ذكر صفاقتهم وعلى أي أساس تم اختيارهم؟)

من يقومون بالتدريب هم الموظفون القدامى، أصحاب الخبرة كل حسب تخصصه.

ويتم اختيارهم على أساس الخبرة وعدد الدورات التكوينية التي خضعوا لها في مسيرتهم المهنية.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في التدريب الداخلي على الموظفين القدامى أصحاب الخبرة، وهذا ما يساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف (السفر، التنقل، الإقامة)، مع إمكانية الرقابة على العملية التدريبية.

نعم لا

4- هل يتم تدريب المدربين؟

في أي مجال؟ وكيف يتم تدريبهم؟

- يتم تدريب المدربين كل حسب تخصصه، فالمدرّب المختص في الأمور التقنية يرسل إلى مركز التدريب وهي جهات محلية تتعاقد معها المؤسسة ليحظى بتدريب تقني يخص تقنية جديدة أو تجديد للمهارات.
- أما المدرّب المختص في الأمور الإدارية، فتتم متابعته من طرف مؤطر داخل المؤسسة يمتلك المؤهل والخبرة اللازمة وهو ما يساعد المتدرب في الحصول على مهارات جديدة أو تجديد للمهارات أيضا.

في أي مجالات يتم التدريب الداخلي؟

- التدريب الداخلي يخص الأعمال الإدارية فقط، لكن في حالات نادرة جدا مثل الاحتياج لمهارة إدارية معينة مع عدم توفر وقت كافي لإرسال المتدرب إلى جهات خارجية محلية تم التعاقد معها من قبل المؤسسة.
- فيتم وضع المتدرب تحت إشراف مؤطر ليكسبه الأساسيات اللازمة لأداء المهمة الإدارية المطلوبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتدريب المدربين، حيث توفر تدريبات ملائمة للمدربين كل حسب تخصصه، كما توفر لهم إمكانية التدريب خارج المؤسسة في المراكز المحلية.

5- ما هي الجهات الخارجية التي تستعين بها في المؤسسة في التدريب؟ وهل هي محلية أم أجنبية؟

- الجهات الخارجية المحلية:
 - غرفة التجارة والصناعة بالمسيلة؛
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته (ONDEFOC)؛
- الجهات الخارجية الأجنبية: لا يوجد.

6- في أي مجال تقوم هذه المؤسسات بالتدريب؟

- الجهات الخارجية المحلية:
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته للأعمال ذات الطابع الإداري.
 - غرفة التجارة والصناعة بالمسيلة للأعمال التقنية والميكانيكية، الكهربائية...
- الجهات الخارجية الأجنبية: لا توجد.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

التحليل : نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الجهات الخارجية المحلية في التدريب، ما يساهم في إعطاء معلومات وأساليب جديدة للموظف، وهذا ما يجعله محيظا بكل جديد يتعلق بعمله.

7- هل تستعينون باستشارات خارجية لتطوير عملية التدريب
نعم لا

عند اكتساب التقنيين الخاصين بمؤسسة ملبنة الحضنة للمهارات والتقنيات الجديدة، فنادرًا ما تحتاج المؤسسة إلى استشارات تطوير إلا في حالات نادرة مثل ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المؤسسة.

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة غير مهتمة بتطوير عملية التدريب، بل تعتمد فقط على الخبرات التي يكتسبها موظفوها داخل وخارج المؤسسة.

8- هل هناك نظام معلومات خاص بالتدريب؟
نعم لا

التحليل: من خلال الإجابة ندرك أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلومات خاص بالتدريب، وقد يكون هذا راجعًا إلى نفس الأسباب السابقة أي اعتماد المؤسسة بشكل كبير على المراكز المحلية الخارجية للتدريب.

9- هل عملية التدريب مستمرة؟
نعم لا

إذا نعم، كيف ذلك؟

عملية التدريب تكون دائمًا عند الحاجة.

متى تقومون بالتدريب؟

نقوم بالتدريب عند توظيف موظف جديد، عند ترقية موظف من منصب إلى منصب أعلى، وعند ظهور تكنولوجيا جديدة تحتاجها المؤسسة في نشاطها.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن عملية التدريب هي عملية مستمرة في المؤسسة، لأن شروط تحقق مبدأ الاستمرارية كلها متوفرة، وهي التدريب قبل الالتحاق بالخدمة، التدريب عند الالتحاق بالخدمة، التدريب من أجل اكتساب مهارة جديدة والتدريب من أجل الترقية .

10- كيف يمكنكم جعل هذه العناصر متكاملة في التدريب: الأفراد، المعلومات والمهارات المطلوبة، المدربون

والمسؤولون عن التدريب، مشكلات المؤسسة؟

يمكن الحصول على التكامل بين عناصر التدريب من خلال:

- تقبل الأفراد للتدريب وملاءمة التدريب لقدراتهم؛
- توفير المعلومات والمهارات التي من شأنها تطوير الأفراد والملاءمة لقدراتهم العقلية؛
- دعم المدربين والمدراء للعملية التدريبية؛
- أن تحتوي المادة التدريبية على المهارات اللازمة لحل المشكلات التي أدت في البداية إلى ظهور الحاجة للتدريب.

تحليل الإجابة: من خلال الإجابة نلاحظ أن هناك تكامل في مكونات التدريب داخل المؤسسة، يظهر ذلك في حرص المسؤولين عن التدريب على تحقيق التكامل والتفاعل الإيجابي بين مكونات التدريب، من متدربين ومدربين ومواد تدريبية، من خلال تقبل الأفراد للتدريب وتفاعلهم مع المدربين والمادة التدريبية.

11- كيف يمكن تحقيق التكامل بين انخفاض النفقات وتحسين الانتاج والوقت اللازم للعمل والخصائص الجيدة للمتدربين

(السلوك الجيد، وعلاقتهم الانسانية، واقبالهم على العمل وزيادة كفاءاتهم)؟

نظريا هذا ممكن، لكن في الواقع يستحيل ذلك، فتحقيق التوازن بين النفقات وتحسين المنتج إلخ هو أمر صعب جدا، خاصة عند تواجد العنصر البشري في المعادلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة

التحليل: نلاحظ عدم تحقق مبدأ التكامل في نتائج التدريب بشكل كامل، حيث من خلال الإجابة يتبين تحقق شرطين فقط من شروط تكامل النتائج وهي النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم مع زملائهم في بيئة العمل والنتائج البشرية المتمثلة في تزايد عدد العاملين الذين تتوفر لديهم الخبرات التي تحتاجها المؤسسة أما شرط انخفاض النفقات فهو غير محقق.

12- في أي مستوى تقومون بالتدريب؟ يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة:

الادارة العليا	الادارة الوسطى	المشرفون المباثرون	العمال في المستوى التشغيلي
	✓	✓	✓

التحليل: يتبين أن التدريب في المؤسسة هو عملية شاملة لثلاث مستويات، لكنها تحمل التدريب في المستوى الأعلى من الإدارة رغم أهميته.

13- في أي تخصصات تقومون بالتدريب؟

نقوم بالتدريب في التخصصين الإداري والتقني، غير أن التدريب التقني يحظى بحصة كبيرة من الاهتمام من المؤسسة، عكس التدريب الإداري الذي يتم تدريبه غالباً داخل المؤسسة. فالتدريب الإداري يشمل الإطارات الموجودة في مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة المحاسبة، أما التدريب التقني فيشمل الهندسة الكهربائية، الميكانيكية، الإعلام الآلي، الصيانة، وغيرها.

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة تركز على جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم الإدارية كانت أو تقنية.

14- كيف تجعلون سياسات وأهداف التدريب واضحة لدى الجميع؟

من خلال توعية الموظفين بأهمية التدريب في تطوير مهاراتهم، وإعطائهم نظرة أو شرح شامل عن العملية التدريبية.

التحليل: نلاحظ أن التدريب داخل المؤسسة هو عمل إداري كفاء ، كونه يعمل على توضيح السياسات والأهداف التدريبية للموظفين من خلال توعيتهم بضرورة التدريب، وإعطائهم ملخصاً شاملاً للعملية التدريبية.

نعم / لا

15- هل عملية الرقابة مستمرة؟

إذا نعم، كيف ذلك؟

الرقابة ضرورية، وهي مستمرة نسبياً، وذلك للتأكد من تحقيق أو الوصول إلى الأهداف التدريبية المسطرة.

التحليل: نلاحظ من خلال الإجابة أن التدريب داخل المؤسسة خاضع للمراقبة، وهو دليل آخر لكفاءة العمل الإداري داخل المؤسسة.

16- من يحدد الاحتياجات ويعد المناهج والموارد العلمية التدريبية في المؤسسة؟

من يحدد الاحتياجات هو المكلف بمتابعة تكوين العمال في مصلحة الموارد البشرية، أما المناهج والموارد العلمية فيعدها المدربون أو المختصون في المراكز التدريبية المختصة.

التحليل: نلاحظ أن الاحتياجات التدريبية والمناهج والموارد العلمية اللازمة للتدريب في المؤسسة يتم تحديدها بواسطة أفراد متخصصين، أصحاب خبرة في مجال التدريب، ما يزيد من كفاءة العملية التدريبية.

17- من ينفذ البرامج التدريبية ويتابعها وقيمتها؟

من يقوم بتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها هم المختصون في التدريب، وهم عادة المدربون.

التحليل: تنفيذ البرامج التدريبية ومراقبتها وتقييمها يتم تحت إشراف المدربين المختصين، كل في مجال تخصصه، ومنه نستطيع أن نقول إن التدريب داخل المؤسسة هو نشاط إداري وفني، ويتميز أيضاً بأغلب مقومات العمل الإداري الكفاء.

18- هل يتم التغيير في محتوى التدريب أم انه ثابت؟

يتغير المحتوى التدريبي باستمرار، خاصة في المجال التقني، أما التغيير في مجال التدريب الإداري فلا يكاد يذكر.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن نشاط التدريب داخل المؤسسة هو نشاط متجدد نسبياً، وهذا التجديد نابع من تغير طبيعة الوظائف التي يشغلها الموظفون تبعاً لتغير البيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة العوامل التكنولوجية والسياسات الداخلية.

19- كيف تكاملون وتنسقون بين الدراسة النظرية والتدريب العملي التطبيقي؟

ليس لدينا هذا النوع من المهام، لكن قد يكون موجوداً في مؤسسات التدريب الخارجية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن المسؤولين عن العملية التدريبية غير مدركين أهمية تدعيم التكامل بين الدراسة النظرية والتدريب العملي التطبيقي.

20- كيف تكسبون المتدربين طريقة التعلم والتفكير الذاتي وتنمية قدراتهم في التجديد والابتكار؟

في الغالب نكسبهم المهارات الروتينية لأداء الوظيفة فقط، لكننا نطبق في بعض الأحيان طريقة الحوادث المرحجة لنعرف مدى قدرة الموظف على حل المشاكل ذاتيا بدون تدخل من أحد.

التحليل: من الإجابة نلاحظ أن المناهج المتبعة في المؤسسة لا تنمي التفكير والتعلم الذاتي كثيرا، بل تعتمد بشكل كبير على التدريب لأداء المهام الروتينية.

21- كيف تقومون بتخفيض تكاليف التدريب دون التأثير على جودته؟

لا يمكن تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة، فلنكن نتحصل على تدريب ذو جودة عالية يجب أن تتحمل تكاليف عالية. خاصة التدريبات خارج أرض الوطن.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن المسؤولين على التدريب غير مدركين لأهمية بعض الأساليب التدريبية في تخفيض التكاليف (السفر، التجهيزات...)، مثل أسلوب التدريب عن بعد، المؤتمرات المباشرة، التدريب المفتوح والتي من شأنها أن تخفف التكاليف وتحافظ على جودة التدريب.

نعم لا

22- هل تقيسون تكلفة التدريب؟

إذا نعم، كيف ذلك؟

لا نقوم بقياس تكلفته (التدريب)، لكننا نوفر له غلاف مالي سنوي ثابت.

التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ أن المؤسسة غير مهتمة بقياس التكاليف، وبالتالي فهي غير قادرة على تحديد حصة كل فرد من التدريب، وغير قادرة على التنبؤ بالتكلفة المستقبلية للبرامج التدريبية وتقييم البدائل المختلفة للأنشطة التدريبية.

23- كيف يتم توفير بيئة مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية في

المؤسسة؟

يتم توفير بيئة مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية من خلال:

- توفير مساحات خاصة لتطبيق البرامج التدريبية، مثل قاعة محاضرات، قاعة محاكاة، داخل وخارج المؤسسة؛
- توفير الإمكانيات المادية؛
- توفير الإمكانيات البشرية من مدربين ومشرفين؛
- توفير الإمكانيات التقنية مثل الحواسيب، أجهزة الصيانة،... الخ؛

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة تركز على توفير بيئة تدريب مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية، ويكون ذلك من خلال توفير أماكن التدريب داخل وخارج المؤسسة، كما توفر لهم أيضا كل الإمكانيات المادية والإمكانيات البشرية (مدربين ومشرفين).

24- كيف تقومون بالتحسين المستمر للعملية التدريبية؟

لا نقوم بهذا النوع من الأنشطة، لأن المراكز التدريبية الخارجية تقوم بها بالنيابة عنا.

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة توكل عملية تحسين وتطوير التدريب لمراكز التدريب الخارجية المحلية، ولا تقوم بذلك بنفسها .

25- كيف يمكنكم الاستجابة المستمرة لحاجات المتدرب ومتطلباته بشكل فعال؟

بتوفير البرامج التدريبية المحينة التي تناسب تخصصه وقدراته، والسهر على تزويد المتدرب بكل جديد يخص تخصصه، حتى يستطيع أداء مهامه بصورة جيدة.

التحليل: من خلال الإجابة يمكن أن ندرك أن المؤسسة مهتمة بحاجات المتدرب ومتطلباته، وذلك من أجل تطويره وتنمية قدراته خلال حياته الوظيفية بكاملها، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف المنشود من العملية التدريبية.

26- هل تستعملون أو تعرفون احدى أساليب التدريب التالية التي تساعد في تنمية الموارد لبشرية ؟
يرجى وضع علامة □ في الخانة المناسبة

نوع التدريب	تعرفه	تستخدمه
التدريب المبرمج Programmed Instruction		
-التدريب المفتوح Open Training		
Distance Training التدريب عن بعد-		
Simulation المحاكاة		
تمثيل ال أدوار Role-playing		
المباريات الإدارية Business Games		
سلة ال قرارات in – basket		
دراسة الحالة Case Study	✓	
أسلوب الحوادث الحرجة Critical Incident	✓	✓
الزيارات الميدانية Field Trips	✓	✓

التحليل: نلاحظ أن المؤسسة تركز على عدة أنواع من التدريب هي:

أسلوب الحوادث الحرجة للمحافظة على جاهزية الأفراد عند مواجهتهم لحادث غير مألوف في بيئة العمل، أما الزيارات الميدانية فالهدف منها التعرف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة والوقوف على كيفية أدائها.

ومع ذلك نلاحظ إهمالها للعديد من الأساليب الحديثة، التي قد تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة فاعلية التدريب، مثل التدريب المبرمج، التدريب المفتوح، التدريب عن بعد، المباريات الإدارية وإهمال أسلوب سلة القرارات والذي يدل على إهمال تدريب الموظفين في الإدارة العليا.

27- ما هي المهارات التي يتميز بها المدربون في المؤسسة؟

- مهارة إيصال المعلومة للمتدرب؛
- قوة الملاحظة، وبالتالي القدرة على ملاحظة مدى تفاعل المتدربين مع التدريب، ومدى اكتسابهم للمعارف والمهارات؛
- مهارات اجتماعية تؤهله للتعامل مع مختلف العقليات لدى المتدربين؛
- معرفة الحد الأدنى من التكنولوجيا أو المهارات التقنية.

التحليل: يتميز المدرب بصفة عامة داخل المؤسسة بـ:

- مهارة إيصال المعلومة ومهارات اجتماعية، أي تكون باستطاعته بناء علاقات ودية مع عدد كبير من الموظفين، ما يسهل عليه إيصال المعلومة إليهم؛
- قوة الملاحظة، فيكون قادرا على ملاحظة مدى تطور المتدربين ومدى تفاعلهم مع المادة التدريبية؛
- معرفة الحد الأدنى من التكنولوجيا، أي امتلاك القدرة على استخدام الحاسب الآلي على الأقل.

28- ما هي المهارات التي يتميز بها المدربون من خارج المؤسسة؟

نفس المهارات التي يتميز بها نظراؤهم داخل المؤسسة؛ غير أن المدربين خارج المؤسسة يتميزون بمهارات تقنية عالية جدا.

التحليل: نلاحظ من خلال الإجابة أن المدربين خارج المؤسسة لديهم نفس المهارات التي لدى نظرائهم داخلها، لكنهم يتفوقون عليهم بمهاراتهم التقنية العالية، ويرجع ذلك إلى احتكاكهم المباشر والمستمر بالبيئة الخارجية للمؤسسة، فهم مطلعون على كل جديد في مجال التدريب سواء كان تدريبا إداريا أو تقنيا، وهذا ما يجعل هذا النوع من المدربين مميزين جدا ومطلوبين بكثرة.

29- كيف يتم اختيار المدربين؟

- يتم إختيار المدربين على أساس مدة الخبرة في المجال المراد التدريب فيه؛
- عدد الدورات التدريبية التي خاضها المدربون؛
- على أساس مدى توافق مهاراتهم مع المهارات المطلوبة في البرنامج التدريبي.

التحليل: تركز المؤسسة على اختيار المدربين أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التدريب، فقد لا تحتاج إلى تدريبهم كثيرا أو إرشادهم، بحكم أنهم مدركون جيدا لمهامهم وأدوارهم في العملية التدريبية. كما تركز على من خاضوا عددا كبيرا من الدورات التدريبية، فهم أصحاب مهارات متنوعة ويمكن استغلالهم في أكثر من مكان خلال العملية التدريبية.

المطلب الثالث: تقييم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقيم المؤسسة في كل بعد من أبعاد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، متمثلة في المحاور الموالية.

المحور الأول: أهمية الموارد البشرية للمؤسسة

من خلال دراستنا يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري، ويظهر ذلك فيما يلي:

- توفير عدد لا بأس به من الكفاءات المسؤولة عن تدريب الأفراد داخل المؤسسة؛
- تقوم مصلحة الموارد البشرية بالكثير من المهام من أجل توفير الموارد البشرية الكفؤة؛
- للمورد البشري في مؤسسة ملبنة الحضنة أهمية كبيرة، وذلك لدوره الكبير في ضمان السير الحسن للأشغال داخل المؤسسة؛
- تلعب المهارات والمعارف والكفاءات البشرية في المؤسسة دورا هاما، حيث تعتبر عمود الأساس فيها، كما أنها الضامن الوحيد لقدرة الموظف على أداء مهامه الحالية والوظائف المستقبلية أيضا؛
- نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة فإن المؤسسة خصصت نظاما معلوماتيا لإدارة كل ما يخص هذا المورد.

المحور الثاني: وظيفة التدريب في المؤسسة

هناك عدة إيجابيات تميز وظيفة التدريب في المؤسسة، نذكر منها:

- هناك إطار سامي على رأس هذه الوظيفة في المؤسسة، وهو المكلف بمتابعة تكوين العمال في مصلحة الموارد البشرية، ويتميز بالعديد من الصفات التي تؤهله جيدا ليكون على رأس هذه الوظيفة؛
- توفير عدد كبير من الموظفين القدامى أصحاب الخبرة للإشراف على التدريب داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، و زيادة الرقابة على المتدربين؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة

- المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتدريب المدربين، حيث توفر تدريبات ملائمة لهم كل حسب تخصصه، كما توفر لهم إمكانية التدريب خارج المؤسسة، في المراكز المحلية، وكل ذلك لخدمة وظيفة التدريب داخل المؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة على العديد من الجهات الخارجية المحلية في التدريب، ما يساهم في إعطاء معلومات وأساليب جديدة للموظف، وهذا ما يجعله محيطا بكل جديد يتعلق بعمله؛
- يكتسي التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لاعتباره واحدا من أهم الضمانات لبقاء المؤسسة وتطويرها وقدرتها على المنافسة في مجالها.
- عملية التدريب هي عملية مستمرة في المؤسسة، حيث تنطلق قبل التحاق طالب الوظيفة بوظيفته، وتستمر معه طوال مسيرته المهنية؛
- هناك تكامل في مكونات التدريب داخل المؤسسة، يظهر ذلك في حرص المسؤولين عن التدريب على تحقيق التكامل والتفاعل الإيجابي بين مكونات التدريب، من متدربين ومدربين ومواد تدريبية؛
- التدريب داخل المؤسسة خاضع للمراقبة المستمرة وهو دليل على كفاءة العمل الإداري فيها.
- تتميز العملية التدريبية في المؤسسة بالكفاءة العالية، ويرجع ذلك إلى أن من يقوم بتحديد الاحتياجات والمناهج التدريبية هم أفراد متخصصون، وأصحاب خبرة في مجال التدريب؛
- التدريب داخل المؤسسة هو نشاط متجدد بتجدد العوامل التكن ولوجية والسياسات الداخلية للمؤسسة؛

رغم وجود كل هذا الكم من الإيجابيات إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض السلبيات أيضا، ونذكر منها:

- لا توجد مصلحة خاصة بالتدريب في المؤسسة؛
- تبعية المؤسسة لمراكز التدريب الخارجية في مجال التدريب، ما يساهم في زيادة تكلفة التدريب التي تتحملها المؤسسة؛
- اعتماد المؤسسة على مراكز التدريب الخارجية في مجال التدريب، قد يؤدي قتل الإبداع لدى المدربين داخل المؤسسة؛
- المؤسسة لا تمتلك نظام معلومات خاص بالتدريب.
- يشمل التدريب في المؤسسة كل المستويات الإدارية، الوظيفية والتشغيلية، لكنه يهمل الإدارة العليا؛
- المؤسسة لا توفر الكثير من أساليب التدريب التي تشجع على التفكير وحل المشكلات ذاتيا، وهذا ما قد يؤدي إلى تعطيل القدرة على الابتكار لدى المتدربين؛
- المؤسسة تتحمل الكثير من التكاليف نتيجة عدم إدراكها لأهمية قياس تكاليف التدريب؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة

- تحسين التدريب موكل لمراكز التدريب الخارجية المحلية ، ما قد يؤثر سلبا على كفاءة المدربين الداخليين ويزيد من تكلفة التدريب؛
- تفوق المدربين الخارجيين على المدربين الداخليين في مجال التكنولوجيا. ما يعرض المؤسسة لزيادة التكاليف والاعتماد المبالغ فيه على الخارج.

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إعدادها في البحث استطعنا من خلالها التعرف على أهمية تأثير التدريب على المورد البشري في المؤسسة لما له من أهمية في كسب الكفاءات والمهارات وزيادة في النشاط أكثر من أجل الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة، وتوصلنا في الأخير من خلال القابلات التي تم اجرائها إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لنشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري، كما أن تبني الاهتمام بالتدريب من خلال تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة، والدورات التدريبية المهنية والتخصصية وكذا التقنية كانت نتيجة الاحتياجات العمالة المؤهلة في بعض مصالح المؤسسة، إلى جانب الحرص على أن تستفيد كل الشرائح العمالية من العملية التدريبية.

خاتمة

أكد أغلب الباحثين والممارسين ورجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، حيث يعتبر السبيل الأنجح في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره وتنمية قدراته. وباعتبار أن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تنمية المورد البشري وتحسين أدائه، من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى إلقاء الضوء على نشاط التدريب ودوره في تنمية المورد البشري في بيئة عمل المؤسسات، وتوضيح مدى أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية التي تركز في أغلبها على الاستيعاب المباشر والتلقين الذاتي، بالإضافة إلى التدريب الإلكتروني الحديث، وتطبيق معايير الجودة في التدريب، والنماذج الحديثة لتصميم البرامج، وأيضاً باستخدام مدرّبين كفؤين ومميزين في عملية التدريب، حتى يقوموا بها ويشرفوا عليها بشكل جيد.

أهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: نتائج الجانب النظري: وتتمثل فيما يلي:

- تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.
- يهدف التدريب المتواصل إلى تنمية الموارد البشرية في شتى الميادين.
- يعتبر التدريب نظاماً قائماً بمحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد.
- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيراً تقييم التدريب.
- يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرطاً ضرورياً في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تسمح مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- تتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالتدريب.
- بالرغم من الاختلاف الملاحظ في مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن اعتبارها بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء.
- تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية.

- للإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم وأسعار السلع والخدمات.
- إن وجود طرق ونماذج عديدة في حساب الإنتاجية سمح في العديد من الحالات بتجاوز عجز كل طريقة.
- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي: أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:

- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف، طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.
- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمصالح الأخرى وهذا بهدف القيام بالمخطط الملائم للتدريب.
- يتضمن مخطط التدريب عناصر عديدة منها: أهداف التدريب، التخصصات المقدمة، الاحتياجات التدريبية والتكاليف التقديرية.
- تقوم مراكز التكوين المحلية بتدريب عدد كبير من الأفراد التابعين للمؤسسة، وذلك راجع إلى السياسة الفعالة والناجعة في ميدان التدريب على مستوى الوطني.
- إن عدم كفاءة المسؤولين ونقص الخبرة اللازمة لديهم في تحديد الاحتياجات، أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر.
- تتأثر عملية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أهمها: نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة.
- إن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية.
- يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء المورد البشري، وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.
- يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال، وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية لها في المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل، ودعمه للاستقرار الوظيفي.

آفاق الدراسة:

وبعد دراستنا موضوع البحث وتوصلنا إلى النتائج السابقة، تراءت لنا عدة نقاط تستدعي البحث، كما يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية ومن بينها ما يلي:

- دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب.
- دور التدريب في تحقيق التميز.
- واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة).
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمية.
- دور التدريب في تحسين أداء العامل.
- دور التدريب في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة.
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

- 1- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- 2- ياغي محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة الشؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 1993.
- 3- العبد جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969.
- 4- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي -، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005.
- 6- أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004 .
- 7- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007 .
- 8- أبو النصر، مدحت، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، حلوان ، مصر، 2008 .

- 9- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 10- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 11- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات، 2004.
- 12- برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 13- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 14- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 15- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 16- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 17- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل، بيروت، 2008.
- 18- موسى محمد عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2006.
- 19- الشاعر عبد الرحمان إبراهيم، إعداد البرامج التدريبية " التدريب الفعال "، ط1، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2005.

- 20- العساف عبد المعطي محمد، التدريب و التنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، 2000.
- 21- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة، 2007.
- 22- موسى عبد الحكيم، التدريب أثناء الخدمة، مكة المكرمة، السعودية، 1997.
- 23- العزاوي نجم، التدريب الإداري، ط1، دار ليا زوري العلمية، 2006.
- 24- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
- 25- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة، 2007.
- 26- سمير محمد، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية " المفاهيم و المجالات و الإتجاهات المعاصرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2006.
- 27- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية " الأسس النظرية و التطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية "، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004.
- 28- الخطيب رداح، أحمد، التدريب الفعال، ط1، جدار للكتاب العالمي، 2006.
- 29- توفيق عبد الرحمان، التدريب "الأصول والبادئ العلمية"، ط1، مركز الخبرات المهنية، 2007.
- 30- الطريقي صالح أحمد، التدريب التربوي " المدخلات و العمليات و المخرجات و قياس إتجاهات المستهدفين، 2008.
- 31- البرادعي، سمير محمد و آخرون، إدارة الموارد البشرية " المفاهيم و المجالات و الإتجاهات المعاصرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2006.

III- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، يومي 09 و 10-03-2004.

- 2- لحريري عبد الله محمد، مسابقات التدريب الأمني، ندوة الأمن مسؤولية الجميع، الدورة السنوية الثانية، مدينة تدريب الأمن العام، الرياض، السعودية، 2009.

IV- المجالات:

- 1- بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة برج بوعرييج، العدد 21 ، ديسمبر 2015.

V- مذكرات ورسائل وأطروحات جامعية:

- 1- قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية - حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2005.
- 2- مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015.
- 3- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007/2008.
- 4- بوعمامة خامرة ، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي-حالة جامعة ورقلة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2010/2011.
- 5- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2005/2006.
- 6- الحريري، عبد الرحيم النويج، أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004.
- 7- الشهري عبد الله بن محمد، دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1999.

- 1- George, odiorne, **Training by objectives: An Economic Approach to management training**, the Macmillan Company, London, 1970.
- 2- Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization of The Future.Training And Development Journal, London,2007.
- 3- Harris, Michael, "human resource management": a practical Approach,2nd ed., Harcourt college publisher, U.S.A, 2000.
- 4- Wiliam, P. Anthony. Pamela L. Perrewe and K. M. Kacmar, Human Resource Management. Astrategic Approach. (New York: The Dryden Press, 1999.
- 5- Miller, Janice A., and Osinski, Diana. M, 2002. "Training needsassessment". <http://www.ispi.org/po/f/suggestedReading>.
- 6- Denisi, A. S. and Griffin, R. W. "Human resource management",Houghton Mifflin, Co., U.S.A. 2001.
- 7- Byars, Lioyed L. and Rue Leslie. Human resource management, 7th ed., McGraw-Hill, Co, Inc. 2004.
- 8- Noe, R. A Hallen, B. John, R. and Wright, P. M. Human resources management: Gaining a competitive advantages, Irwin, Inc, U.S.A,2003.

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **عمرون خالد** المولود(ة) بتاريخ: **1990/04/09** ب **المسيلة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس.) رقم: **200341890** الصادرة بتاريخ: **2016/04/25** عن: **جامعة المسيلة**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة أعمال** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور التدوير في تنمية الموارد البشرية**

دراسة حالة مؤسسة مدينة الحفنة بالمسيلة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/07**

التوقيع وال بصمة





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ديحيتش عبد النور المولود(ة) بتاريخ: 03/11/1990 بـ غرداية
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200364787. الصادرة بتاريخ: 2016/04/195 عن جامعة المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير. تخصص: إدارة أعمال. خلال السنة الجامعية: 2019/2020
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الترويجية في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة عليانة المصنعة بالمسيلة

أصحر بشرفي أني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2020

التوقيع و البصمة

