

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسات الصناعية

-دراسة حالة مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية-

من طرف

رضية برامقي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة سعد دحلب بالبليدة	أستاذة التعليم العالي	بن حمودة فاطمة
مشرفا ومقررا	جامعة سعد دحلب بالبليدة	أستاذ محاضر (أ)	مسعداوي يوسف
مشرفا مساعدا	جامعة سعد دحلب بالبليدة	أستاذ محاضر (ب)	مراكشي محمد لمين
عضوا مناقشا	جامعة سعد دحلب بالبليدة	أستاذة محاضرة (أ)	بركان زهية
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	عجيلة محمد

البليدة، جوان 2013

ملخص

تعتبر عملية التدريب من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام المسيرين بالمؤسسات، باعتبارها من أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية... الخ، فمعظم المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتماما للتدريب و أدركت انه لم يعد وسيلة ظرفية كما في الماضي و إنما أصبح أداة جوهرية خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها،لذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بمراجعة عملية التدريب وتقييمها للتأكد من تحقيقها للأهداف المرجوة منها على أكمل وجه وذلك من خلال توفرها على الشروط الواجبة في عملية التقييم الفعالة،ونظرا لأهمية هذه العملية قمنا من خلال هذه المذكرة بدراسة تقييم فعالية نظام التدريب في واحدة من المؤسسات الصناعية الجزائرية و الممثلة في مؤسسة بوفال بالبرواقية.

Résumé

L'opération d'entraînement est considérée comme l'une des fonctions fondamentales et stratégiques dans l'administration des ressources humaines qui a attiré l'attention des gestionnaires, qui la considèrent comme étant l'un des piliers menant aux développements rapides et successifs dans divers domaines : économique, technologique, social, ...etc. La plupart des entreprises ayant pu réaliser leurs objectifs avec efficacité et aptitude, ont porté un grand intérêt à l'entraînement après avoir constaté que ce dernier n'est plus un moyen circonstanciel comme au passé, mais un outil essentiel intégré au sein des entreprises industrielles requérant une nouvelle technologie pour gérer leurs équipements. A cet effet, l'entreprise est tenue à administrer les ressources humaines en général et procéder à la révision et à l'évaluation de l'opération d'entraînement en particulier, pour s'assurer de la réalisation des objectifs, et ce en obéissant aux conditions relatives à une bonne et efficace évaluation.

Enfin, et vu l'importance de cette opération, nous avons élaboré à travers cette thèse, une étude évaluant l'efficacité du système d'entraînement dans l'une des entreprises algériennes consistant en l'entreprise POVAL à Berrouaghia.

شكر و تقدير

أشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه بإتمام هذه الرسالة،فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولهما بهما،وانطلاقا من قوله عليه الصلاة والسلام "لايشكر الله من لايشكر الناس"،لذا أتوجه بالشكر إلى أستاذي الفاضل مسعداوي يوسف الذي أشرف على هذه الرسالة،كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ مراكشي محمد لمين لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة والذي كان كريم في نصحه وإرشاده منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة إلى أن أصبحت دراسة متكاملة فجزاه الله خير جزاء وله مني خالص الوفاء والتقدير،كما أتقدم أيضا بالشكر إلى جامعة سعد دحلب ممثلة برئيسها وإدارتها وأساتذتها .

وكل الشكر لكل من ساعدني و أعانني على هذا الأمر من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة،وجزاهم الله جميعا ووفقهم و سدد خطاهم .

إهداء

إلى من دعت لي دوما بالنجاح وكان نجاحي من صنيعها، إلى من ساندتني بدعائها، إلى الشمعة التي احترقت من اجلي إلى من أخاطت بأناملها خيوط التضحية والمعاناة وعلمتني معنى العلم إليك يا قرّة عيني والدتي الغالية أطال الله في عمرك .

إلى أبي أطال الله في عمره وأرجو أن يلهمه الله الصبر والشفاء.

إلى أخي الحبيب عبد الحليم الذي زرع في حب التفوق والنجاح و كان سندا لي دائما جزاه الله عني كل خير.

إلى رفيقتي في المنزل أختي الوحيدة فاطمة الزهراء.

إلى عزي وإفتخاري إلى إخواني سالم، عبد الحميد، فتحي.

إلى زوجة أخي مريم.

إلى من لم تبخل بدعائها جدتي أطال الله في عمرها.

إلى أمي ثانية خالتي عائشة وزوجها.

إلى كل العائلة و الأصدقاء والزملاء .

إلى كل من علمني حرفا تقديرا و عرفانا.

أهدي ثمرة هذا العمل.

الفهرس

ملخص.

شكر وتقدير.

إهداء .

الفهرس .

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال .

15..... مقدمة

22..... الفصل 1. الإطار النظري والفكري لوظيفة التدريب بالمؤسسة

23..... 1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية

23..... 1.1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

26..... 2.1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

30..... 3.1.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

34..... 4.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

37..... 2.1. التدريب كوظيفة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

37.....	1.2.1. مفهوم التدريب وأهميته
42.....	2.2.1. أهداف التدريب ومبادئه
45.....	3.2.1. أنواع التدريب
48.....	4.2.1. مسؤولية التدريب
51.....	3.1. التدريب من منظور النظام
51.....	1.3.1. مفهوم نظام التدريب
54.....	2.3.1. مكونات نظام التدريب
57.....	3.3.1. شروط فعالية نظام التدريب
60.....	الفصل 2. خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة
61.....	1.2. تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية
61.....	1.1.2. مفهوم الاحتياجات التدريبية
65.....	2.1.2. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
67.....	3.1.2. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية
71.....	4.1.2. الأخطاء المرتكبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية
71.....	2.2. إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي
72.....	1.2.2. تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي
73.....	2.2.2. مستلزمات البرنامج التدريبي
77.....	3.2.2. الأساليب والمساعدات التدريبية
82.....	4.2.2. تنفيذ البرنامج التدريبي
88.....	3.2. تقييم فعالية العملية التدريبية
88.....	1.3.2. مفهوم وأهمية تقييم التدريب

90.....	2.3.2. خطوات عملية تقييم التدريب
93.....	3.3.2. تقييم التدريب (معايير، أساليب، إستراتيجيات)
98.....	4.3.2. مقاييس فعالية التدريب
104.....	5.3.2. أخطاء وصعوبات تقييم فعالية التدريب
107	الفصل 3 . دراسة حالة مؤسسة بوفال لوحة المضخات بالبرواقية
108.....	1.3. التعريف مؤسسة بوفال
108.....	1.1.3. تقديم مؤسسة poval/spa
111.....	2.1.3. أهداف ووظائف مؤسسة بوفال
112.....	3.1.3. دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال
116.....	4.1.3. منافذ توزيع منتجات المؤسسة داخل وخارج الجزائر
118.....	2.3. تحليل واقع نظام التدريب بمؤسسة بوفال
119.....	1.2.3. نظرة عامة عن وحدة المضخات
125.....	2.2.3. تحليل الموارد البشرية بالوحدة
131.....	3.2.3. نظام التدريب بالوحدة
139.....	4.2.3. تقييم فعالية التدريب بالوحدة
143.....	3.3. عرض وتحليل نتائج الإستهيين
144.....	1.3.3. منهجية الدراسة
147.....	2.3.3. عرض وتحليل نتائج أسئلة الإستهيين المتعلقة بالبيانات الشخصية
	3.3.3. عرض وتحليل نتائج أسئلة الإستهيين المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التدريب المطبق في المؤسسة
151.....	
169.....	4.3.3. عرض وتحليل نتائج أسئلة الإستهيين المتعلقة بتقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة..

185.....	الخاتمة
190.....	المراجع
197.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	المقارنة بين التدريب والتطوير	01
46	أنواع التدريب	02
51	مسؤولية التدريب	03
67	يبيّن توصيف لوظيفة تحتاجها المؤسسة	04
68	يوضح كيفية حصر الأفراد في المؤسسة	05
70	نموذج لإعداد خطة التدريب	06
97	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	07
126	عدد العمال في وحدة المضخات من 2005 إلى 2012	08
128	عدد العمال حسب الفئات المهنية من 2005 إلى 2012	09
129	توزيع العمال بوحدة المضخات حسب مستواهم التعليمي لسنة 2012	10
129	توزيع العمال بوحدة المضخات حسب مستواهم الإداري لسنة 2012	11
130	عدد العمال بوحدة المضخات حسب خبرتهم لسنة 2012	12
130	عدد العمال بوحدة المضخات حسب أعمارهم لسنة 2012	13
133	الاحتياجات التدريبية المقدرة في الوحدة من 2005 إلى 2012	14
135	مقارنة بين العدد الفعلي المدرب والعدد المقدر للتدريب	15
136	الارتباط بين العدد المقدر من أجل التدريب و العدد الفعلي المدرب	16
137	التدريب حسب المكان	17
138	تكاليف التدريب بوحدة المضخات من 2005 إلى 2012	18
139	موارد تمويل ميزانية التدريب لسنة 2012	19

140	الارتباط بين العدد المدرب والمبيعات	20
140	الارتباط بين العدد المدرب والإنتاج	21
141	الارتباط بين تكاليف التدريب والإنتاج بالقيمة	22
142	الارتباط بين عدد المتدربين ومعدل الغياب	23
143	الارتباط بين عدد المتدربين ومعدل حوادث العمل	24
147	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	25
148	توزيع أفراد العينة حسب السن	26
149	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم المهني والتعليمي	27
150	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	28
151	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (6)	29
152	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (7)	30
153	المكان المناسب للتدريب	31
155	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (8)	32
156	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (9)	33
158	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)	34
159	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11)	35
160	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12)	36
161	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)	37
162	الأسباب المؤدية إلى ضرورة التدريب	38
163	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)	39
164	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)	40
165	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)	41
166	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)	42
168	أسباب عدم العدالة في الحصول على التدريب	43
169	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)	44
170	طرق تقييم العملية التدريبية بالوحدة	45
172	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)	46

173	الجهة المفضلة للتقييم	47
174	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)	48
176	المعيار المفضل من أجل التقييم	49
177	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)	50
178	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22)	51
179	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23)	52
181	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24)	53
182	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25)	54
183	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26)	55

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	دور عملية الاستقطاب في المؤسسة	01
32	مصادر بحث وإستقطاب الموارد البشرية	02
35	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	03
53	عناصر النظام	04
57	مكونات نظام التدريب	05
64	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	06
83	نموذج الجدول الزمني لبرنامج التدريب	07
84	نماذج من قاعات التدريب	08
102	مقياس ليكرت	09
113	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	10
117	وكالات توزيع مؤسسة بوفال	11
120	التوزيع المباشر للوحدة	12
120	التوزيع غير المباشر للوحدة	13
122	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية	14
127	تطور عدد العمال بوحدة المضخات من 2005 إلى 2012	15
128	توزيع العمال المؤقتين والدائمين بالوحدة من 2005 إلى 2012	16
134	الاحتياجات التدريبية المقدره في الوحدة من 2005 إلى 2012	17
135	مقارنة بين العدد المدرب الفعلي والعدد المقدر للتدريب	18

138	تكاليف التدريب بوحدة المضخات لثماني سنوات	19
147	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (25)	20
148	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (26)	21
149	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (27)	22
159	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (28)	23
152	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (29)	24
153	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (30)	25
154	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (31)	26
155	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (32)	27
157	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (33)	28
158	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (34)	29
159	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (35)	30
160	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (36)	31
161	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (37)	32
162	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (38)	33
164	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (39)	34
165	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (40)	35
166	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (41)	36
167	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (42)	37
168	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (43)	38
170	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (44)	39
171	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (45)	40
172	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (46)	41
174	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (47)	42
175	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (48)	43
176	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (49)	44
177	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (50)	45
178	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (51)	46
180	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (52)	47

181	التمثيل البيان لمعطيات الجدول رقم (53)	48
182	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (54)	49
183	التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (55)	50

مقدمة

على ضوء التغيرات العالمية التي يشهدها القرن الواحد والعشرين، عرف الاقتصاد الوطني هو الآخر تحولات كبيرة في مختلف المجالات التكنولوجية، التسييرية، الاقتصادية...، الأمر الذي فرض على مسيري المؤسسات تصور استراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل و اتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة.

لذا فاعل الاستراتيجيات التي تبناها مختلف المسيرين تمحورت حول العنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات لما لديه (العنصر البشري) من قدرة على التجديد، والتطوير إذا ما تم تسييره بشكل جيد، وبذلك نجد أن التطور ليس رهين الآلات والتكنولوجيا بل هو مرهون بتطور الإنسان و نموه و ارتقائه، لهذا وجدت أغلب المؤسسات الاقتصادية أن من أهم السبل التي تؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة و الخبرة للأفراد تتمثل في عملية التدريب .

فلقد تزايد الاهتمام بالتدريب بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة من قبل مسيري المؤسسات نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، وسلوكه داخل المؤسسة من حيث رضاه الوظيفي و دافعيته للعمل من جهة، وأيضاً حجم التمويل الذي يرصد لبرامجه التدريبية من جهة أخرى، حيث أغلبية الدراسات بينت أن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها وأدركت أن انجاز الأهداف يتوقف تماماً على العناصر المدربة، وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية و إنما أصبح أداة جوهرية في تسيير و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات .

من هنا يتضح أن التدريب لم يعد عملية اختيارية و لكنه أصبح حتمية إستراتيجية و صارت الحاجة ملحة للقيام به، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية نظرا لتعدد الآلات و أساليب العمل و الاختراعات الحديثة التي تتطلب تدريباً دقيقاً للنجاح في إدارتها و تشغيلها .

و عليه يمكننا القول أن العملية التدريبية تحقق أهدافها إذا ما تم تصميمها و إعدادها بشكل علمي قائم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد و المؤسسة، و السهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، بالإضافة إلى القيام بتقييم نتائجه حيث تعتبر عملية تقييم العملية التدريبية في غاية الأهمية كونها تساعد على التعرف على مدى فائدة البرامج التدريبية و تسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها و بالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها .

ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا الحالية و تتبلور معالم إشكالياتها كآتي :

ما مدى تأثير عملية تقييم نظام التدريب على فعاليته بالمؤسسات الصناعية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تكمن شروط فعالية نظام التدريب ؟

- ما هي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب ؟

- ما هو واقع التدريب بمؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية، و هل هناك تطبيق فعلي لعملية تقييم التدريب؟

و كإجابة أولية عن هذه الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية المطروحة تم تصميم و صياغة عدد من الفرضيات التي ستعالج من خلال فصول هذه المذكرة للتأكد من مدى صدقها و هي كآتي:
- يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها من العملية التدريبية و بدرجة كبيرة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار شروط فعاليتها .

- يؤدي استعمال معايير تقييم فعالية عملية التدريب استعمالاً علمياً، سليماً و دقيقاً إلى تحسين نتائج التدريب .

- إن نظام التدريب المعمول به في مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية يتميز بالفاعلية، و هو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على إنتاجية المؤسسة .

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

- بلورة أهم المعايير التي يقيم على أساسها نظام التدريب بالمؤسسة لضمان فعاليته ؛

- تقييم فعالية العملية التدريبية لدى وحدة المضخات بالبرواقية ؛

-تقديم مجموعة من الاقتراحات اللازمة لتحسين فاعلية البرامج التدريبية بالوحدة مما يجعلها تلعب دورا مهما في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف للعاملين فيها .

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

-تحليل واحد من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة وهو نشاط التدريب الذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب المساهمة في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد ؛

- التركيز على أحد مجالات التدريب ألا و هو عملية التقييم والتي بالرغم من أهميتها البالغة في كونها تعد عملية حساسة تستشف من خلالها نجاعة برامج التدريب ،إلا أن الأقلية من يمارسها على أساس علمي ومنهجي؛

- وضع أرضية نظرية في الموضوع المستهدف بالدراسة(فعالية نظام التدريب) تمكن من انجاز دراسات نظرية أخرى أودراسات ميدانية جديدة تتعلق بهذا الموضوع لدى المؤسسات الجزائرية ؛

- الظرف الصعب الذي تمر به المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الصناعية بصفة خاصة بسبب التغيرات والتحولات الاقتصادية التي تشهدها البلاد .

حرصا على التحكم في هذا الموضوع (تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسات الصناعية)ولضبطه في إطاره المنهجي،فقد تم تظليل الحدود التي سنتم فيها دراسة هذا الموضوع ببعديها الزماني و المكاني كما يلي:

الحدود الزمانية :من أجل إعطاء نظرة واسعة للموضوع قمنا بالدراسة معتمدين على معلومات لآخر ثماني سنوات من نشاط المؤسسة محل الدراسة (2005-2012).

الحدود المكانية :المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية تمثل في مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية.

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع تمثلت فيما يلي :

- نوع التخصص الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال، خاصة و أنه يتناول الحديث عن واحد من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية ألا و هو التدريب فهو حتمية ضرورية لكل من المؤسسة والفرد معا ؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و الصناعية بصفة بسبب الإنضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة ؛
- إمكانية البحث و الدراسة في هذا الموضوع لتوفر المعلومات و إمكانية الوصول إليها؛
- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق العملية التدريبية وما هي الأساليب المتبعة لإنجاح هذه العملية.

خلال قيامنا بإعداد هذا البحث صادفتنا صعوبات مختلفة نذكر منها ما يلي:

- اختلاف في المصطلحات المستخدمة بين المراجع التي تعتمد على اللغة الانجليزية (كتب مؤلفة من المشرق العربي) والمراجع التي تعتمد على اللغة الفرنسية (كتب مؤلفة من المغرب العربي) لدرجة وصلت إلى اختلاف المفاهيم في بعض الحالات ؛
- انعدام التنظيم في البيانات والإحصائيات الرسمية للوحدة مع عدم دقتها أحيانا وتضاربها حيناً آخر؛
- عدم تعاون بعض المسؤولين في الوحدة ويظهر هذا من خلال رفضهم الإجابة على بعض الأسئلة المطروحة في الإستبيان ؛
- عدم تجاوب بعض المسؤولين بالوحدة فعند طلبنا لبعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث أحجموا عن تلبية الطلب بالرغم من أهميته بالنسبة لنا وبساطته ؛

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا في الفصلين الأول والثاني (الجانب النظري) على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتقييم العملية التدريبية وإبراز أهم الأسس التي تساهم في تفعيل هذه العملية في المؤسسات، أما في الفصل الثالث (الجانب التطبيقي) اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك لمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالعملية التدريبية على واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية متخذين مؤسسة بوفال لوحدة المضخات نمودجا باعتبارها أحد الأقطاب الصناعية في الجزائر .

تتمثل هذه المصادر والبيانات فيما يلي :

- الدراسة النظرية: وتمت من خلال المسح المكتبي و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة،بالإضافة إلى مواقع الانترنت .

- الدراسة الميدانية: الخاصة بمؤسسة بوفال استخدمنا ما يلي :

-المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع رئيس إدارة الموارد البشرية وبعض الإطارات و عاملي وحدة المضخات .

-التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف المصالح الموجودة في الوحدة .

-الإستبيان: من خلال اختيار عينة من عمال وحدة المضخات .

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول فصلان نظريان والثالث ميداني وسنستعرض هذه الفصول على النحو الآتي:

الفصل 1: الإطار النظري والفكري لوظيفة التدريب بالمؤسسة "ويتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول تمحور حول ماهية إدارة الموارد البشرية في أربعة مطالب هي مفهوم إدارة الموارد البشرية، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية،وظائف إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، أما المبحث الثاني فنجدته يتعلق بالتدريب كوظيفة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في أربعة مطالب هي مفهوم التدريب وأهميته،أهداف التدريب ومبادئه،أنواع التدريب،مسؤولية التدريب،أما المبحث الأخير تم من خلاله مناقشة التدريب من منظور النظم في ثلاثة مطالب هي مفهوم نظام التدريب،مكونات نظام التدريب،شروط فعالية نظام التدريب.

الفصل 2: خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة " وبنفس الطريقة تمت تجزأت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تعلق بتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في أربعة مطالب هي مفهوم الاحتياجات التدريبية،طرق تحديد الاحتياجات التدريبية،خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية،الأخطاء المرتكبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية،أما المبحث الثاني عالجننا فيه إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي في أربعة مطالب تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي،مستلزمات البرنامج التدريبي،أساليب العملية التدريبية،تنفيذ البرنامج التدريبي وعوامل نجاحه،أما المبحث الأخير فتناولنا فيه تقييم فعالية العملية التدريبية في خمسة مطالب هي مفهوم وأهمية تقييم التدريب،خطوات عملية تقييم

التدريب، تقييم التدريب (معايير، أساليب، استراتيجيات)، مقاييس فعالية التدريب، أخطاء وصعوبات تقييم فعالية العملية التدريبية.

الفصل 3: دراسة حالة مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية "وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بميدان البحث في أربعة مطالب هي تقديم مؤسسة بوفال، أهداف ووظائف مؤسسة بوفال، دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال، منافذ توزيع منتجات المؤسسة داخل وخارج الجزائر. أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل واقع نظام التدريب بمؤسسة بوفال في أربعة مطالب نظرة عامة عن وحدة المضخات، تحليل الموارد البشرية بالوحدة، نظام التدريب بالوحدة، تقييم فعالية التدريب بالوحدة أما المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في أربعة مطالب منهجية الدراسة، عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول، عرض وتحليل أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني، عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث .

وفي الأخير هناك خاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، وأهم الاقتراحات المقدمة فضلا عن أفاق الدراسة .

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت العملية التدريب والتي تم الاعتماد عليها يمكن ذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي :

- نيق أبو بكر: الإستثمار في الموارد البشرية (التدريب)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، تناول الطالب الموضوع في ثلاثة فصول تطرق في الفصل الأول إلى تطور الموارد البشرية و تنميتها، وفي الفصل الثاني تعرض إلى تحليل التدريب كأهم مجالات الإستثمار في الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فقد خصصه لإجراء دراسة على مستوى مديريةية الموارد البشرية التابعة لسونطراك، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر :

- اعتبار العنصر البشري مورد يجب الإستثمار فيه ؛

- تقييم الموارد البشرية يتطلب المتابعة الدقيقة أثناء التدريب وبعده ؛

- الإختيار الجيد لأساليب التدريب والإعتماد على مناهج مستحدثة بطرق علمية وعملية يمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد .

-حسين يريقي :أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، تناول الطالب الموضوع في ثماني فصول، تطرق في

الفصل الأول و الثاني إلى ماهية التدريب وشروط فعاليته، وفي الفصل الثالث إلى التدريب كمدخل لزيادة الإنتاجية، وتناول في الفصل الرابع والخامس والسادس خطوات العملية التدريبية، أما الفصل السابع والثامن فقد خصصهم لدراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية C.V.I من خلال تحليل أسس العملية التدريبية فيها وتقييم فعاليتها، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها نذكر :

- العوامل التدريبية الأكثر تأثيراً في فعالية التدريب هي التخطيط، التصميم، التنفيذ والتقييم ؛
- لا يقتصر تقييم التدريب على قياس نتائجه بعد الإنتهاء منه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التدريبي ويستمر أثناء انعقاده ويجري بعد انقضاء التدريب بفترة معينة.
- مراكشي محمد لمين :فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ،مذكر ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، تناول الطالب الموضوع في أربعة فصول، خصص الفصل الأول إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني تطرق إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ثم تناول في الفصل الثالث تحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، أما الفصل الرابع و الأخير فقد خصصه لدراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة، ومن بين النتائج التي توصل إليها نذكر:
- تنمية الموارد البشرية هي المدخل الحقيقي الذي يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ؛
- التدريب ما هو إلا نظام فرعي ينطوي تحت نظام فرعي آخر وهو نظام تنمية لموارد البشرية ؛
- تتحدد فعالية نظام التدريب من خلال معايير كيرك باتريك (ردة الفعل، السلوك، التعلم).

الفصل 1

الإطار النظري و الفكري لوظيفة التدريب بالمؤسسة

شهد العالم عدة تغيرات أثرت على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في الكثير من دول العالم، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية ،ففي السابق كان تركيز الإدارة على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت الجانب البشري لكن في ظل هذه التغيرات أصبح لزاما عليها العناية بالعنصر البشري لأن أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم ، فالعنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب وإنما أهم ركائزه في أي مؤسسة ، وفيه يكمن سر إستمرارية المؤسسة وبقائها وتطورها، ويرجع الفضل في ذلك إلى أن العنصر البشري هو الأساس في العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب .

وهذا ما يفسر الإهتمام المتزايد من قبل المؤسسات المعاصرة بعملية التدريب باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الإستعمال الكفئ للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات .

ومما يعزز أهمية التدريب هو تغير النظرة إليه من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع من نظام اشمل وهو نظام تنمية الموارد البشرية . وهذا ما سمح له باحتلال الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء ،بإعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفى في الحاضر والمستقبل لمواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة ومحرك أساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وأيضا يعمل التدريب على سد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية .

ولهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء ممثلة في المباحث الآتية :

- ماهية إدارة الموارد البشرية .
- التدريب كوظيفة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
- التدريب من منظور النظام .

1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية.

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل التطور والنمو، تبقى محدودة وغير مجدية إذا لم تتوفر على إدارة فعالة لها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب، بالاعتماد في ذلك على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، هذه الإدارة الفعالة أصطلح على تسميتها بإدارة الموارد البشرية.

1.1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات و تطورت مع الزمن حيث أطلق عليها اسم إدارة المستخدمين، إدارة القوى العاملة، ثم إدارة الأفراد وأخيرا استقر الاسم على مصطلح إدارة الموارد البشرية .
ولكن مهما تعددت وتغيرت و تطورت هذه التسميات، فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري، وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى [1]ص19.

1.1.1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد تغيرت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فبعدها كان ينظر إليها أصحاب النظرة التقليدية على أنها نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة كحفظ الملفات وتسجيلات العاملين، أجورهم... الخ. أصبح أصحاب النظرة الحديثة يعتبرونها إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم نورد ما يلي:

التعريف الأول: يعرف S. Sikula إدارة الموارد البشرية على أنها "استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة أو بواسطتها ويشمل ذلك عمليات تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد" [2]ص28.

التعريف الثاني: وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية" [3]ص43.

التعريف الثالث: وتعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها" [4]ص19-20.

التعريف الرابع: تعرف هنا إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها" [5]ص20-21.

التعريف الخامس: كما تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهل عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة" [6]ص81.

بعد عرض التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على الشكل الموالي "إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة بهدف تحسين العلاقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم والمؤسسة في حد ذاتها وذلك انطلاقا من الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتحفيز.

2.1.1.1. أهمية إدارة الموارد البشرية.

تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة

الإدارة المسؤولة بالمؤسسات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي [7] ص 29-30

- التوسع والتطوير الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات، و ما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في الموارد البشرية التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة؛

- ارتفاع مستويات التعليم، وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغيير خصائص الموارد البشرية، وأصبح العامل اليوم أكثر وعياً من سلفه، نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي؛

- اتساع النطاق الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية؛

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية؛

- اكتشاف أهمية و قدرة الموارد البشرية في توجيه الأداء و التأثير عليه بما يحقق

المزيد من الكفاءة الإنتاجية .

هذه الأسباب كلها جعلت لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة شأنها في ذلك شأن باقي

الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تأثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية،

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية: [8] ص

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛

- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد

والمؤسسة وكذلك المجتمع؛

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من

قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى

الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع؛

- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن تحقيق مكافآت طويلة

الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛

- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

2.1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلى مفهومها الحالي إلى بعد مرورها بسلسلة من الأحداث والتطورات البارزة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة عدة تطورات وتغيرات وذلك تماشياً مع متطلبات الفترة التي مرت بها المؤسسات، إلى أن أصبحت وظيفة معترف بها في نهاية القرن العشرين، وفيما يلي عرض لأهم مراحل تطورها:

المرحلة الأولى: فترة الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال؛
- ظهر مبدأ التخصص و تقسيم العمل ؛
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛
- إنشاء مصانع كبرى والتي تستوعب الآلات الجديدة.

وبالتالي فالثورة الصناعية كانت بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، بالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، إذ كان ينظر إليه على أنه سلعة تشتري وتباع وذلك بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل [9]ص21-22.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية.

يعتبر فريدريك تايلور Frederik Taylor والملقب بأب الإدارة صاحب الفضل في بروز أهمية الموارد البشرية من خلال انتشار حركة الإدارة العلمية، وقد حدثت هذه الحركة من 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، حيث قام تايلور بإجراء عدة بحوث وتجارب ودراسات رفقة زملائه لصالح مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل رفع إنتاجيتها، واستطاع من خلالها إثبات أنه يمكن رفع فاعلية العمال بالتخصص وتقسيم العمل ليتوصل في الأخير إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة والتي تقوم عليها الحركة، وتتمثل هذه الأسس في الآتي: [9] ص22-23

- التطوير الحقيقي في الإدارة:

يقصد به تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة التي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمال والمواد والمعدات المستخدمة.

- الإختيار العلمي للعاملين:

يعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبئ ومسؤوليات الوظيفة.

- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم:

هنا يؤكد تاييلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل. إذن فتدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين:

هنا يعتقد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، من خلال زيادة إنتاجية العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التعاون الحقيقي أي يشارك العامل في الدخل الزائد نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته. كما قدم كل من فرانك جليبرت وهنري جانيب لتاييلور المساعدة وخاصة في طريقتهم بدفع الأجر للعمال وكذلك طريقتهم في إعداد جداول العمل.

وبالرغم من كل ذلك فإن حركة الإدارة العلمية قد تعرضت إلى انتقادات شديدة حيث اعتبرها البعض على أنها نوعاً من الاستعباد والإهدار للكرامة الإنسانية مما أثار موجة من الاضطرابات تزعمتها بعض الاتحادات العلمية حيث حاولت هذه الأخيرة جاهدة على العمل من أجل زيادة أجور العمال وتخفيض ساعات العمل وإيجاد الظروف أو الوسائل المريحة للعمل.

حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامل للعمال. وهذا ما أدى إلى ظهور نوع جديد من الحركات المتعلقة بميدان الإدارة من أجل تدارك ما تم تجاهله من قبل حركة الإدارة العلمية من أهداف ورغبات الشخصية والعاطفية. المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية.

تميزت هذه الفترة (1930-1940) بتغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن

Hawthorne Studies في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo من

حركة الإدارة العلمية إلى حركة العلاقات الإنسانية، حيث تركزت هذه الدراسات على الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج وتحسينه، فقد أوضحت هذه الدراسة أن إنتاجية الفرد لا تتأثر بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة [10]ص18. كما تمكنت هذه الدراسة من إقناع الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف الملائمة للعمل، ولقد توصل ألتون مايو في الأخير إلى عدة نتائج نذكرها في النقاط التالية:

- على المدراء أخذ التنوع الموجود بين الأفراد من الحاجات، الرغبات، الأهداف، الدوافع؛

- كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية وإنما وفقا لطاقته الاجتماعية والتخصص الدقيق [11]ص28؛

- التركيز على القاعدة العريضة للمشرفين من حيث الإعداد، التدريب، الاختيار، لإحداث تكامل؛

- يؤثر التنظيم اللارسمي والذي أسماه إيلتون مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المؤسسة وعلى التنظيم عموما [12]ص28.

مما لا شك فيه أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، ولكنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن العمل، ويرجع القصور في عدم تحقيق هذا المدخل النجاح إلى بعض العوامل منها [10]ص19:

- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، فكل فرد يعد حالة متميزة وفردية، والفرد كائن معقد ذو حاجات ورغبات مختلفة، فالذي يحفز فرد قد لا يحفز فرد آخر، وكون الشخص سعيدا أو أنه يشعر بالراحة النفسية قد لا يكون لذلك أثرا كبيرا على إنتاجية بعض العاملين؛

- اعتماد مدخل العلاقات الإنسانية على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد؛

- الفشل في إدراك الحاجة إلى كل من هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير، وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛

- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد.

نتيجة لذلك نجد أنه لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 لم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الولاء للمؤسسة، لكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل.
المرحلة الرابعة: ظهور إدارة الموارد البشرية.

أهم ما يبرزه هذا المدخل تلك العلاقة المتكاملة بين مهمتي تحقيق كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، وبداياته في ظهور تزامنت مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات التي جاءت بها مدرسة العلوم السلوكية أن معاملة الأفراد كمورد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد، ولهذا اتسع مجال الاهتمام بهذا المدخل من طرف المؤسسات، "فمن خلال ذلك تبنيتها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاها زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد" [13]ص46. ومن بين الأسس التي قام عليها هذا المدخل نذكر ما يلي [13]ص47

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية ؛
- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد؛

- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة ، ويتم ذلك في حلقة مستمرة يساهم فيها كل من المؤسسة والفرد في تحقيق الأهداف.

وبهذا نجد أن إدارة الموارد البشرية أصبح موقعها في الهيكل التنظيمي شأنها شأن الإدارات الأخرى كالإنتاج، التسويق... الخ وأصبحت تشارك في وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف التي ينبغي على المؤسسة أن تتبعها وتحققها.

وهذا الفرض أدى إلى ظهور نشاطات جديدة في الإدارة لم تكن معروفة من قبل في إدارة

الأفراد والتي تتمثل فيما يلي [14]ص12

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، وتخطيط مسار هذا التطور من أجل

تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو الذي يساعده بدوره على تحقيق أهداف المؤسسة؛

- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لأن تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والنمو لا يتوقف فقط على تطور الأفراد وتدريبهم، بل وعلى تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المؤسسة من الأنظمة والقواعد والإجراءات والهيكل التنظيمية والاتصالات، بغرض تحسين فعالية التنظيم وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي وحل المشاكل وتحقيق الأهداف؛
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإغناء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقتهم المختلفة؛
- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وإضافة خدمات ومنافع من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة، ومن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في مؤسسات أخرى.

3.1.1. وظائف إدارة الموارد البشرية.

لعبت إدارة الموارد البشرية وما تزال أدوار عدة في حياة المؤسسة ويرجع السبب في ذلك إلى الوظائف التي تركز عليها، ونحن سنحاول التعرض في هذا المطلب لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية .

1.3.1.1. تخطيط الموارد البشرية.

تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام

المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة [15]ص41.

فالتخطيط يعتبر أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر

تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية من حيث [16]ص145

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة؛

- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي

توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمؤسسة، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة

على مختلف الإدارات.

أما خطوات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في [9]ص132-133:

- دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية داخل المؤسسة (العرض من العمالة).

- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب على العمالة).
- التوفيق بين ظروف العرض والطلب.
- وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
- التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل والترقية، والتدريب؛
- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب، التطوير... الخ.
- أما فيما يخص أهداف التخطيط فهي تتمثل فيما يلي [9]ص14.
- مساعدة الإدارة في تركيز اهتمامها على مشاكل العمل التي تحتاج إلى رعاية وعناية خاصة لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة؛
- تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.

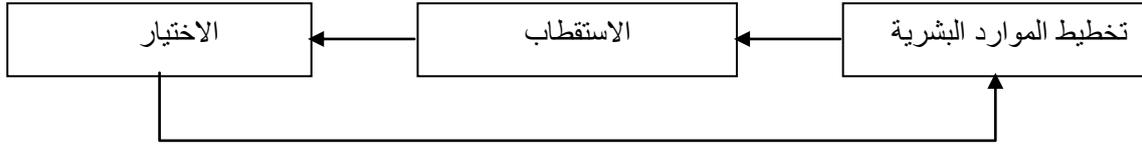
2.3.1.1. إستقطاب الموارد البشرية.

- بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها والشروط والمواصفات اللازم توفرها، تبدأ الخطوة التالية، وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة.
- وتركز عملية الاستقطاب على النشاطات التالية [18]ص109
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة؛
 - تحديد سوق العمل المستهدف: يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب؛

كما تركز عملية الاستقطاب أيضا على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا.

اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن عملية الاستقطاب، عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن المرشحين، يعمل الفرد على البحث على المؤسسة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد. تستمر تلك المعلومات في عملية الاختيار،

مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار كما يعرضها الشكل التالي:



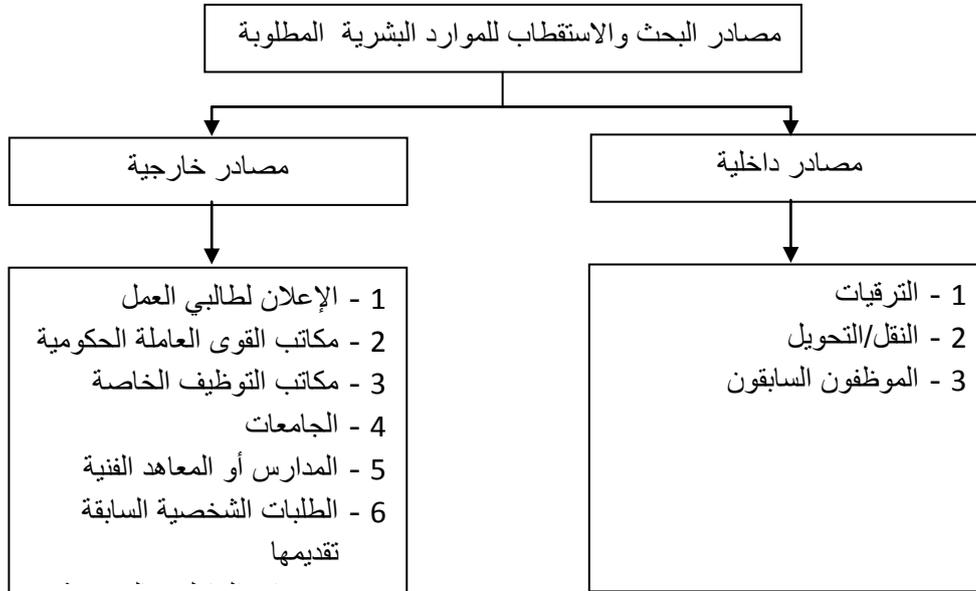
الشكل رقم 1.1: دور عملية الإستقطاب في المؤسسة [9] ص 110.

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ويمكن تقسيم هذه المصادر التي تلجأ المؤسسة لها إلى:

1 - مصادر داخلية (من داخل المؤسسة).

2 - مصادر خارجية (من خارج المؤسسة).

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام:



الشكل رقم 2.1: مصادر بحث وإستقطاب الموارد البشرية [16] ص 172.

3.3.1.1. الإختيار والتعيين.

✓ الإختيار:

يعد الإختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه

العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب

الشاغرة، والآخر يرفض، كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في

الأعمال المطلوب قيامهم بها وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار التي تتمثل في [17]ص15-16

- المقابلة المبدئية: وهي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب والتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية.
- طلب التوظيف أو الإستخدام: ويتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل الاسم، الجنسية، السن، الجنس، ... الخ، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار.

- الإختبارات: تعتبر من إجراءات الإختيار وقد تعدد هذه الإختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، ومن الإختبارات الشائعة نذكر اختبارات الذكاء، اختبار قدرة المترشح أو أهليته، الفحص الطبي، ... الخ.
- ✓ التعيين:

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، وتعريفه بهذه الوظيفة وعلى الرئيس المباشر له ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل [17]ص16.

4.3.1.1. تدريب الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وهي مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين وإنما لابد أن يعقب ذلك إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسند إليهم.

5.3.1.1. تحفيز الموارد البشرية.

يمثل تحفيز الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تمس هذه العملية تقييم أداء الأفراد في العمل، ولعملية التحفيز تلك عدة أدوار فمنها الدور الاقتصادي الذي يتم من خلاله تثمين الكفاءات والخبرات، والدور الاجتماعي فمن خلال التحفيز يتم تحسين الأوضاع المعيشية للفرد المحفز، والدور النفسي إذ تساهم عملية التحفيز على تحسين معنويات الفرد المحفز [18]ص133-134. ويمكن تعريف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد واستنهاضهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك عدة طرق للتحفيز

نذكر منها حوافز مادية، حوافز معنوية، حوافز فردية، حوافز جماعية، والهدف من التحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة و إغراء الموارد البشرية الأخرى بالانتماء إليها [17]ص19-20.

4.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها.

1.4.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المؤسسة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف هي [17]ص12-13.

✓ أهداف اجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد في أن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

✓ أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقي الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

✓ أهداف المؤسسة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار

والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم

لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

2.4.1.1. العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين

على إدارة الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في هذا المجتمع، ويشمل ذلك الجوانب

المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكمثال على ذلك:

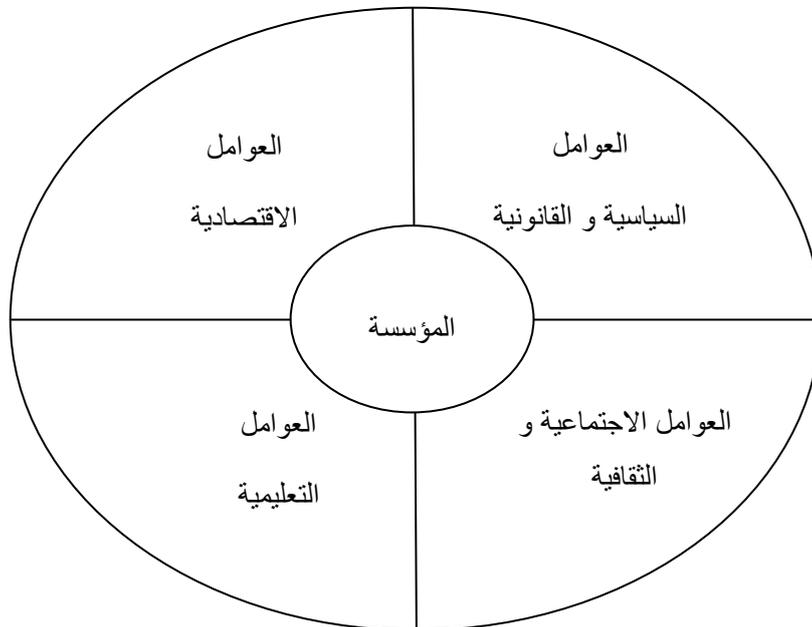
- ما مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية؟

- ما مدى تأثير البيئة على ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب، الاختيار، التدريب،... الخ).

وينبغي هنا التأكيد أن الكثير من المؤسسات تقوم بتشكيل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة بها، ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى قسمين [9] ص 53-54

- العوامل الداخلية: تنشأ أو تتبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كالسياسة الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية، وتتبعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

- العوامل الخارجية: هي العوامل المحيطة بالمؤسسة، وهي المجال الذي تتحرك في المؤسسة لأن هذه الأخيرة ليست هيكلًا معزولاً يعمل دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يتواجد فيها، ولا بد للمؤسسة أن تكيف نفسها وهذه العوامل.



الشكل رقم 3.1: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية. [16] ص 55.

والشكل أعلاه يوضح تأثير إدارة الموارد البشرية بالعوامل البيئية المحيطة بها، وفيما يلي

عرض لهذه العوامل:

✓ العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة بها ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك لأن المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتقوم بتقليصها في فترات الكساد، ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية وتحليل مدى تأثيرها على آفاقها المستقبلية من بين هذه المؤشرات نجد [19]ص30-31

- التضخم: فهو يعد من بين العوامل التي تقلص ثقة المؤسسة في المستقبل إذ أن الارتفاعات المتوالية في مؤشر الأسعار يمكن استخلاص منه استنتاجات عديدة غير مشجعة منها ضغط المنظمات العمالية من أجل زيادة الأجور وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحميل أصحاب المؤسسات زيادة في تكاليف مما يعتبر مصدرا يدعم الاختلال النقدي من خلال دعم الموجات التضخمية؛
- آفاق السوق والطلب: من خلال تحليل المعطيات الخاصة بمبيعات كل المؤسسات التي تنتج سلعا مماثلة للسلع التي تنتجها المؤسسة المعنية، فإذا أثبتت هذه التحاليل زيادة في المبيعات وطلب على السلع المنتجة فهذا الاتجاه سيشجع المؤسسة على الاندماج في هذه الحركية؛
- الدخل الوطني والنمو الاقتصادي: تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية لهذا الاقتصاد، فإذا كانت المعطيات الإحصائية تبين أن هذا المؤشر في تطور مستمر مما يعني أن الآفاق المستقبلية من حيث الوضع العام للاقتصاد مشجعة، مما يشجع المؤسسة على الانخراط في هذه الحركية مسلحة بالآفاق الإيجابية المتوقعة.

✓ العوامل التعليمية:

وهي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، فالأنظمة التعليمية هي التي تمد المؤسسات وكذا سوق العمل باحتياجاتها من الطاقات العاملة، سواء من ناحية تغطية الأعداد المطلوبة أو حسب التخصصات، فأى خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس سلبا على أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها.

✓ العوامل الاجتماعية والثقافية:

توجد العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية التي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى تتمكن من تقدير الآثار بشقيها القصيرة والطويلة الأمد والتي تترتب على تصرفات إدارات معينة، وفي النهاية يجب أن يقرر مدير إدارة الموارد البشرية ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، وإذا التغير متوقعا فبأي سرعة وعلى أي مستوى.

فالمعتقدات الاجتماعية عن ظروف العمل الجيد، والساعات المناسبة للعمل، ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء لمن العوامل المؤثرة للغاية. ✓ التقدم التكنولوجي:

إن التطور في التقنيات والذي يمس الجانب الإنتاجي في المؤسسة سوف يخلق نوع من التغيير الذي يجب أن تتبناه الموارد البشرية في أي مؤسسة تبحث عن الربح وكسب أسواق خارجية.

عموما كل العوامل السابقة الذكر لها تأثير إما مباشرا أو غير مباشرا على إدارة الموارد البشرية لأن المؤسسة عند القيام بوظائفها ونشاطاتها لا يمكن أن تقوم بمعزل عن محيطها الخارجي الذي يؤثر فيها وتتأثر به.

2.1. التدريب كوظيفة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية .

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

1.2.1. مفهوم التدريب و أهميته.

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر ونظرا لاختلاف وجهات النظر وتعدد المفاهيم سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم بعض التعاريف للتدريب وأيضا التطرق إلى مختلف المدلولات أو المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب، ننتظر في الأخير إلى أهمية التدريب.

1.1.2.1 مفهوم التدريب.

لقد ساهمت التغييرات المتتالية في بيئة المؤسسة في تغيير النظرة إلى تعريف التدريب وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات تتعلق بالتدريب فيما يلي:
التعريف الأول: يعرف التدريب على أنه "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة" [20] ص 11 .

التعريف الثاني: ويعرف التدريب كذلك بأنه " ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك [21] ص 187 ."

التعريف الثالث: ويعرف التدريب هنا على أنه "مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه. كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا" [22] ص 336 .

التعريف الرابع: ويمكن تعريف التدريب كذلك على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة" [23] ص 27 .

التعريف الخامس: ويعرف التدريب هنا بأنه "التدريب عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه و اتجاهاته و تحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة" . [24] ص 58

التعريف السادس: ويعرف التدريب كذلك على أنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" [25] ص 125 .

إنطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن إعطاء تعريف شامل للتدريب على أنه إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه محوره الفرد يهدف في مجمله إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

2.1.2.1. مدلولات مختلفة لها علاقة بالتدريب.

- التدريب والتعليم:

يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته [13] ص 108 ، من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاق ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية، ويستهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف

تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل، من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل القصير ، بينما التعليم يتحقق في أجل الطويل، وبالتالي هناك فرق أو اختلاف بين التدريب والتعليم. فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو ثقافة العامل ككل والإلمام بالبيئة. ومن وجهة النظر الوظيفية، عادة ما يتزامن التدريب والتعليم من حيث يتم البدء بتعريف الفرد الجوانب الوظيفية وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه [26] ص 57.

- التدريب والتنمية:

تعرف التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع

داخل المستويات الإدارية التسلسلية [6] ص 236.

وعلى الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم. إلا أن

المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية أما تنمية العاملين فتتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.

فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من أدائه

الحالي، أي أن العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد.

هناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب

يخصص للعاملين في المستويات الأدنى بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا [18] ص 224.

وعليه ندرك مما تقدم أن كلمة التدريب تنحصر بمستويات وتركز على تطوير مهارات الفرد

الحالية أو إكسابه مهارات وسلوكيات تساعد في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية

التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل. [18] ص 224.

- التدريب والتطوير:

يركز التدريب على الوظائف الحالية بينما عملية التطوير فهي تركز على الوظائف

الحالية والمستقبلية. التدريب يعتمد على الأفراد العاملين، بينما عملية التطوير فتعتمد على العمل

الجماعي، يهدف التدريب إلى سد النقص في المهارات الحالية ويكون قصير المدى، بينما عملية

التطوير تهدف إلى تهيئة الاحتياجات المستقبلية في المهارات وتكون طويلة المدى. ويمكن توضيح

هذه الفروقات في الجدول التالي:

جدول رقم 1.1. المقارنة بين التدريب والتطوير. [7] ص 186.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	تهيئة الاحتياجات المستقبلية في المهارات

- التدريب والتأهيل:

ان مصطلح التأهيل يتمثل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصعبة والنفسية. [27] ص 182

ويختلف مصطلح التأهيل عن التدريب لكون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء [19] ص 138.

- التدريب و التكوين :

هذان المصطلحان متداولان كثيرا حيث يستخدم الاول " التدريب " كترجمة للكلمة بالفرنسية " formation"، اما كلمة "التكوين" فهي ترجمة للكلمة بالانجليزية " training" و لا يختلف الكلمتين في شئ من حيث تداولهما . [28] ص 3.

2.1.2.1. أهمية التدريب.

تتبع أهمية التدريب من كونه نشاط أساسيا تمارسه إدارة الموارد البشرية وعليه فإن التدريب يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد ومن أهمها ما يلي [29] ص 52-53

- الزيادة في الإنتاج:

فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل تزيد ومن ثم زيادة قابلتهم الإنتاجية.

- الإقتصاد في النفقات:

فتدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق طرقها السليمة فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات، ومنه سلامة الآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

- التقليل من دورات العمل:

إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.

- الرفع من معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، فعندما يشعر الفرد بأن مؤسسته جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

- توفير قوة إحتياطية في المؤسسة:

إن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة الموارد البشرية المطلوبة.

- التقليل من حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعهم مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين أو يقل حدوثها على أقل تقدير.

إضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى تتمثل في: [30] ص 347

- إستمرارية التنظيم وإستقراره:

يؤدي التدريب إلى استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين. ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

- المرونة:

تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين والذين يملكون الدافع أو الحافز للعمل هم بمثابة أصل استثماري فعال في التنظيم.

وبالتالي نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، حيث يعتبر التدريب وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. [31] ص 293.

2.2.1. أهداف التدريب و مبادئه.

1.2.2.1. أهداف التدريب.

لاشك أن أهداف أي برنامج تدريبي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الاحتياجات التدريبية وأيضاً لاختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. إلا أن هناك أهداف رئيسية لابد من أخذها بعين الاعتبار في أية مؤسسة، و يتعين مراعاة عدة خصائص عند صياغة أهداف التدريب أهمها: [32] ص 266

- الصيغة الكمية للهدف التي تتيح إمكانية قياس مدى تحققه ؛
- وضع الإطار الزمني للهدف لقياس مدى تحققه خلال فترة معينة ؛
- وضوح الهدف ،وصياغته بصفة مشتركة بين مدير التدريب و العاملون معه والرؤساء ،الأمر الذي يجعل أصحاب المصلحة يتكاتفون على حسن تصميمه ،تنفيذه ،و متابعته؛
- معقولية الهدف التدريبي المصاغ ،فكلما كان متناسباً مع الموارد المتاحة كلما كان أكثر عملية و واقعية و العكس صحيح .

إضافة إلى هذه الخصائص لابد للتدريب أن يخدم كل من الفرد و المؤسسة و ذلك ما يجعلنا نصنف التدريب إلى أهداف خاصة بالفرد و أهداف خاصة بالمؤسسة .

- أهداف خاصة بالمؤسسة :

✓ الأهداف الإدارية :

- تخفيف العبء على المشرفين بحيث يستغرق الإشراف و المتابعة و تصحيح أخطاء المتدربين اقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين ،كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة ؛

- العمل على استقرار المشروع ومرونته ، فالأفراد المدربين هو بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمؤسسة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، والاستقرار يعني قدرة المؤسسة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على كمية العمل. [33] ص 199.

✓ الأهداف الإجرائية: وتكمن فيما يلي : [34] ص 92.

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة ؛

- التوافق الدائم بين مهارات و قدرات العاملين و بين التغييرات البيئية المستمرة
ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي ؛

- الالتزام بالميزانية المقدرة

✓ الأهداف الإقتصادية: وتتمثل فيما يلي :

- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع

الإنتاج و انخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية [35] ص92؛

- زيادة المبيعات و تعظيم الأرباح ؛

- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكنها من استعادة التوازن ومواصلة

التقدم .

✓ الأهداف الإبتكارية :

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز
و القدرة على التنافس إلى تحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو
يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و
الإبتكار، و هي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، و لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من
دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

✓ الأهداف الفنية: ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض

تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل
الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة؛

- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتدريب

يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن
التدريب يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية؛

- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد

التالفة، لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛

- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل في

المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

-أهداف خاصة بالأفراد: يمكن صياغة هذه الأهداف فيما يلي : [33] ص199.

- ترغيب الفرد لعمله، أي زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل؛

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسن إنتاجه كما ونوعا. من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع، نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به؛
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى؛
- رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

2.2.2.1. مبادئ التدريب.

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي [8] ص 95.
- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة؛
 - المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية؛
 - الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والكلفة؛
 - الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
 - التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- إلى جانب هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى إذا التزمت بها الإدارة سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال المستهدف من التدريب، وهذه المبادئ هي كالتالي [16] ص 213-214
- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:
- والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وإلى توعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة. لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة

الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

-التدريب نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته، وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

-التدريب نشاط إداري فني:

فباعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، منها وضوح الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج، توافر الموارد البشرية والمادية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة. كذلك باعتبار التدريب عمل فني فإنه يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

-التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

-وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة؛

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات

التدريبية بدقة وموضوعية؛

- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على

المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل .

3.2.1. أنواع التدريب.

تختلف أنواع التدريب حسب مجموعة العوامل منها نوعية المتدربين، مستوى التعلم،

موضوع التدريب، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

-مرحلة التوظيف

-نوع الوظائف

-مكان إجراء التدريب

و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2.1. أنواع التدريب [12] ص 114.

أنواع التدريب حسب:		
مكان إجراء التدريب	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-داخل المنظمة -خارج المنظمة -في شركات خاصة -في برامج حكومية	-التدريب المهني والفني -التدريب التخصصي -التدريب الإداري	-توجيه الموظف الجديد (تأهيلي). -التدريب أثناء العمل -تدريب لتجديد المعرفة والمهارة -تدريب بغرض الترقية والنقل -التدريب للتهيئة للمعاش

و فيما يلي شرح لهذه الأنواع:

- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

و تتلخص فيما يلي [36] ص 323-326.

- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد،

وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال

الترحيب بالقدامين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل، وتختلف

المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب

المحاضرات والبعض على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على

كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

-التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى

تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها

بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا

من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه

أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه

ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجيا يحتذي به.

- التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

- التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

- التدريب للتهيئة على التقاعد:

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

يقسم التدريب حسب الوظائف إلى ثلاث أنواع :

-التدريب المهني أو الفني :

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثال ذلك أعمال السمكرة واللحام والبناء وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى. وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

كما يوجد عدد من المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها

للتدريب على بعض المهن وعادة تتوافر في هذه المراكز الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال مهارات وقدرات كبيرة. [9] ص 221.

-التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل. [37] ص 275

-التدريب الإداري :

ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية

والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد و العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا

النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، إذ يتركز بشكل إنساني على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد. [25] ص 14

- أنواع التدريب حسب المكان:

و تتمثل فيما يلي :

-التدريب داخل المؤسسة:

يعرف التدريب الداخلي على أنه الأنشطة التعليمية والمعّدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد

داخل المؤسسة، والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة . [38] ص 283

فقد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة. وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه [36] ص 327.

-التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة

ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو

مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو

الجامعات. [36] ص 328

4.2.1. مسؤولية التدريب.

نظرا لأهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته لا بد من وجود جهة

مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن بقية وظائف إدارة الموارد البشرية. [2] ص 186، 187.

فقد تباينت الآراء حول مسؤولية التدريب إلى من تعود؟ هل إلى الإدارة العليا، أم الإدارة

الوسطى، أم الرئيس المباشر أم تخصص مصلحة مستقلة للتدريب عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا و متابعة .

- مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة :

يرى البعض أن نظرا للأهمية الكبرى للتدريب، فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه

ومتابعته على عاتق الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، و لا يجب أن

تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء .بل هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التدريب و هما :

-الرئيس المباشر تكون مهمته تحديد مجال التدريب و نوعه و مستواه .

-الفرد نفسه الذي يراد تدريبه :فعليه تقع المسؤولية الأساسية للتدريب ، و هذا يعني انه ما لم

يكن هناك استعداد داخلي للفرد نفسه على التدريب فلن تجدي معه أي وسيلة للتدريب . [39] ص26.

نلاحظ أن هذا الرأي على جانب كبير من الصواب كون الإدارة العليا هي الرأس المفكر

للمؤسسة ، و يمكنها تدبير الإمكانيات اللازمة للتدريب لتحقيق الغرض منه،و الرئيس المباشر أدرى

بظروف العمل التي يعيشها الأفراد،بقدراتهم ومهاراتهم و مدى حاجتهم للتدريب .كما أن وجود

الاستعداد لدى الفرد المعني بالتدريب يمنع تضييع الجهود و الأموال التي تبذل في سبيل تدريبه .

- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى :

هنا التدريب يكون أو يقع على عاتق مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا له

في العمل،وذلك لان الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها و لا

الدور الذي يجب أن يقوم به ،وبالتالي تظهر مسؤولية الفرد القديم تجاه الفرد الجديد لاطلاعه على ما

يجب أن يقوم به و تدريبه على طبيعة العمل.و إذا دققنا النظر في هذا الرأي نجد به الكثير من

الأخطاء و ذلك للأسباب التالية :

إن الفرد القديم كثيرا ما يفشل في تدريب الفرد الجديد تدريبا كافيا و ذلك لما يأتي :

- عدم اهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد ؛

- شعور الفرد القديم بالعداء تجاه الفرد الجديد .لأنه لا يتلقى أجرا مقابل هذا التدريب الذي

يقوم به لصالح المؤسسة ،أو انه يخلق لنفسه منافسا في العمل ؛

- قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية على تفهيم و شرح ما يريده لغيره . [39]

ص27، 28.

كما أن التدريب و حسب تعريفه الذي رأيناه سابقا نجد انه لا يقتصر على تدريب الأفراد

الجدد بل يشمل كل العاملين بدون استثناء بغرض رفع مستوى مهاراتهم و تحسين أدائهم و إطلاعهم

على كل ما هو جديد في مجال عملهم .

- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية :

أي أن الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التدريب بصفة مباشرة أو يتم

الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب ،و أحيانا تتبع الطريقتان معا .و في حالة استعانة بخبراء

تدريب يكون اتصالحهم مباشرة بالإدارة التنفيذية أو بقسم للتدريب يتم إنشاؤه.

نلاحظ أن لهذا الرأي جانبيين احدهم ايجابي و الآخر سلبي .يتمثل الايجابي في إلقاء مسؤولية التدريب على عاتق خبراء متخصصين لديهم الكثير من الخبرة و المعرفة و القدرة على تدريب الكثير ،و بذلك يكون التدريب على أساس علمي سليم و بطريقة منظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه على أكمل وجه . أما الجانب السلبي فيتمثل في احتمال عدم إلمام هؤلاء الخبراء المتخصصين بظروف العمل و طبيعته بالنسبة للأفراد الذين يقومون بتدريبهم ،فقد يكون هناك تعارض بين ما تم تدريب الأفراد عليه و بين طبيعة عملهم . [39] ص29-28

- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا :

فهناك من يرى أن الإدارة العليا تتحمل مسؤولية تخطيط برامج التدريب ،مراقبة تنفيذها و متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها ،و من ذلك تنبعث الحقائق التالية :

-ضرورة إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق

بالتدريب،و هي التي تقوم بتحديد الاحتياجات و تقرير ميزانية التدريب ؛

-ضرورة اشتراك كافة الإدارات في المؤسسة بالإنفاق على برامج التدريب و تكاليفها .

و المفاضلة ما بين البدائل السابقة ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها. [2] ص188.

- عدد العاملين؛

- مدى توفر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة؛

- تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي؛

- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة.

ويمكن أن تكون مسؤولية التدريب مشتركة ما بين الفرد والرئيس المباشر وإدارة الموارد

البشرية، والجدول التالي يوضح مسؤولية كل طرف من هذه الأطراف في عملية التدريب.

جدول رقم 3.1: مسؤولية التدريب [36] ص 417.

الفرد	الرئيس المباشر	إدارة الموارد البشرية
- يتبصر بذاته ويعرف نقاط ضعفه.	- يحدد احتياجات مرؤوسيه. - يقدم التدريب بنفسه أحيانا. - يتابع الفرد فيما يحصل عليه من التدريب.	- تقيم أنظمة لوائح التدريب. - جمع الاحتياجات التدريبية. - وضع خطط سنوية للتدريب. - ترشيح الأفراد للتدريب. - نصح الأفراد ورؤساءهم في التدريب. - الاتصال بشركات التدريب. - متابعة أنشطة التدريب داخل وخارج المؤسسة. - تقيم كفاءة التدريب على مستوى المؤسسة.

3.1. التدريب من منظور النظام.

من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب، ومن أجل التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية سليمة. فإنه من المفيد أن ننظر المؤسسة إليه (التدريب) على أنه نظام متكامل، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم نظام التدريب و مختلف مكوناته وشروط فعاليته.

1.3.1. مفهوم نظام التدريب.

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم لنظام التدريب نقوم أولاً بتوضيح مفهوم النظام.

1.1.3.1. مفهوم النظام.

كلمة نظام نسمعها ونقرأها في مجالات متعددة فمثلاً نظام الاتصالات أو النظام القانوني، نظام الحكم، نظام التعليم، نظام العمل، نظام الاقتصادي، النظام الإداري، وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني والاستخدامات غير أننا نجد دائماً تصب في جوهر واحد، فكل نظام يتكون من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها ضمن ظروف معينة لتحقيق الهدف من وجودها. [40] ص 45. وفيما يلي عرض لبعض تعاريف النظام:

التعريف الأول: يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً [41] ص 11.

التعريف الثاني: ويعرف أيضا على أنه مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال السجلات... إلخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة. [42] ص 32.

التعريف الثالث: و يعرف كذلك بأنه عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد. [40] ص 43.

التعريف الرابع: ويمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة و إجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات . [43] ص 22.

من خلال التعاريف السابقة للنظام، يمكن القول بأن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها تسعى جميعا لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مشتركة، كما تتفاعل هذه العناصر مع نظام أكبر وشامل هو البيئة أو المجتمع الذي يعمل فيه النظام. من تحليل التعاريف نستنتج أن النظام لا بد أن تتوفر فيه ثلاث عوامل أساسية: أولا: أن يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر. ثانيا: أن تكون هذه الأجزاء أو العناصر متفاعلة فيما بينما (علاقات تبادل وتداخل واعتماد بعضها على بعض).

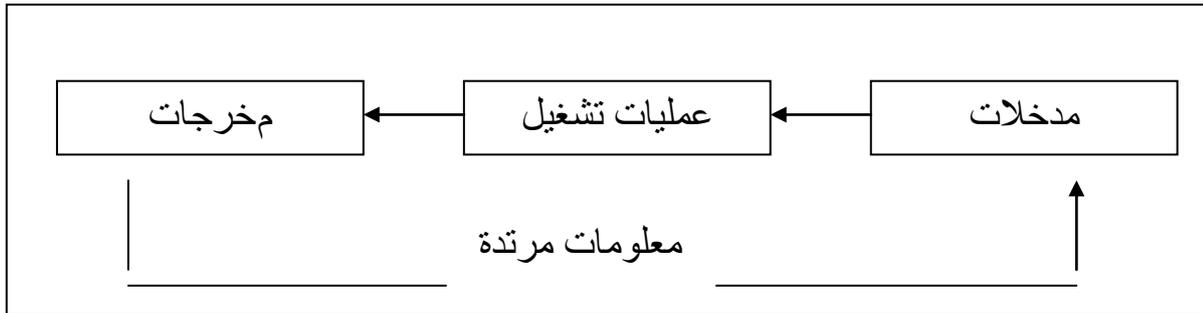
ثالثا: أن تعمل هذه الأجزاء أو العناصر معا في سبيل تحقيق هدف مشترك، وهو الهدف العام الذي وجد لأجله النظام.

بعد تعريف النظام لا بد من إعطاء فكرة عن عناصره بشكل عام وهذه العناصر هي:

- المدخلات: هي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها.
- عمليات التشغيل: و يقصد بها كافة العمليات و التفاعلات التي تجرى على مدخلات النظام بهدف تحويلها إلى مخرجات ، و يتطلب هذا تعاون و تضافر عناصر النظام جميعها .
- المخرجات: وهي نتاج النظام المتحقق عن العمليات والأنشطة، أو هي المدخلات بعد تحويلها وتعديلها وتختلف هذه المخرجات باختلاف طبيعة النظام و أهدافه .
- المعلومات المرتدة: وتعرف أيضا بالتغذية العكسية أو التغذية المرتدة التي تشكل أداة للرقابة الفعالة على جميع النشاطات وأعمال النظام وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف

المسطرة بغية تصحيح الإختلالات و الإنحرافات التي قد تخرج النظام عن مساره المتجه نحو الهدف ،و في حالة وجود خلل ما بالنظام فإن هذه المعلومات تحدد موقعه سواءا كان هذا الخلل بعناصر المدخلات ،أو بعمليات التشغيل لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. [44] ص68، 69.

- العلاقات والإرتباطات: وهي التي تربط بها مختلف أجزاء النظام ببعضها البعض وكذلك ربط النظام بمحيطه. وهذه العناصر يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم 4.1 : عناصر النظام [44] ص 68.

2.1.3.1. تعريف نظام التدريب.

يعرف نظام التدريب على انه نظام مستمر ومعقد بإجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبيه [45] ص4. فالتدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها، والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام اكبر هو نظام " تنمية الموارد البشرية " وهو بدوره نظام فرعي في نظام " إدارة الموارد البشرية".

ويتميز النظام التدريب شان النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء و هو التوازن الداخلي ،و كذا التوازن بين النظام و بين المناخ المحيط .كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط ومن محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام و سعيه الدائب لأن يكون دائما في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة [46]ص243،244.

و التدريب بإعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية ،و ذلك ضمانا لفعاليتها و أهمها:

- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب كالأفراد المطلوب تدريبهم، الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها؛

- التكامل في الأنشطة التدريبية كتوصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية... الخ؛
- التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج على سبيل المثال النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

2.3.1. مكونات نظام التدريب.

نظام التدريب يتكون من ثلاث عناصر هي المدخلات، العمليات، والمخرجات، وهذه العناصر ترتبط معا في تكامل وثيق ولكل منها أهمية في حركة هذا النظام وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1.2.3.1. المدخلات

تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب وتنقسم مدخلات نظام التدريب إلى:

-مدخلات إنسانية: وتتمثل في [32] ص 273، 275.

- المتدربون: بمستويات و أنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم يتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أساس موضوعية مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب ، وتدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلا ، أو على العمل الآخر المستهدف إذا كان التدريب تحوليا ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بمخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة إستيعابهم أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب ،يؤدي ذلك لإصدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد .كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرنامج أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت، أو على العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد كما يؤدي ذلك إلى تحميل زملاء من أوفدوا للتدريب بأعبائهم في العمل.من ناحية أخرى فان عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين إما لإحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو نقص اعتماد بدل سفر المتدربين يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل عائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين مهارتهم أو صقلها.

- المدربون: بمستوى كفاءتهم الفنية والسلوكية ويعد اختيار و تأهيل المدربين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة ، احد أهم شروط نجاح التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في انه من كبار

موظفي المؤسسة وانه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي. فإن المعيار الحاكم هنا مزدوج الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع وتشويق.

- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة ومن يستشارون من خارجها: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب ويسهم تأهيل أعضاء الجهاز التدريب بالمؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب.

- المدخلات المادية: وتتمثل في [32] ص 275، 277.

- معلومات: وذلك عن أهداف المؤسسة الفرص والقيود البيئية وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين ومركز التدريب، تجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

- مركز(مراكز) التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أقاعات) التدريب للوحدات الخدمية مثل المكتبة وغرفة المشرفين والإداريين . كما يجب توفر سبل الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكيف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة مع عدد كاف من المقاعد المريحة ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب، ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة اسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل الاتصال بين المدرب و المتدربين و بعضهم البعض ، و يجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون في شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة.

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: وتتضمن أجهزة العرض الالكترونية data show ، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية والسبورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقياً والأشكال المرسومة والمصورة والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات و النشرات. وتسهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل إستيعاب المتدربين من خلال إمتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة.

- برامج التدريب: وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين ، و مدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية فإذا كانت مصممة بالإتساع والعمق المناسبين فهي تسهم في تكامل وفاعلية المدخلات ،ومن ثم جودة عملية المدخلات.

-المدخلات المالية:

حوافز التدريب المالية هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية ،وحفز المتدربين فمن ضروري شحذ هممة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الإفادة الكاملة منه ،ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك . ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة مما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون

فوراً عند إنتهاء البرنامج وتقييم المتدربين .ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى اعتبار التدريب أحد أسس الترقية أو الإنتساب لمعاهد وكليات جامعية،أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية برامج التدريب [32] ص278.

2.2.3.1. العمليات:

عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إستقبال المدخلات والتعامل معها لإنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التدريب ما يلي: [46] ص246.

-العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياسات التدريب وإختيار المعايير للمفاضلة بين البدائل المتاحة وإتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب وتتلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، متابعة التدريب ، تقويم التدريب .

-العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الإحتياجات التدريبية تطوير التدريب وتصميم التدريب، إنتاج الوسائل والموارد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمدربين.

-العمليات الإقتصادية: وتشمل تخطيط الإحتياجات التمويلية للتدريب وإعداد الموازنات التدريبية وضبط الإنفاق على التدريب ثم تقويم العائد الإقتصادي للتدريب.

وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (أي الوفاء بالإحتياجات التدريبية).

3.2.3.1. المخرجات:

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب إلى تحقيقها وتقديم للعملاء في شكل خدمات تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لإحتياجات هؤلاء العملاء. [46] ص245.

و يمكن تقسيمها إلى مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة:

-المخرجات المباشرة: تشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك ومستويات للجودة معبرا عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة ومعدل إصابات وحوادث العمل وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية .

-المخرجات غير مباشرة: فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة ،ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها والقدرة التنافسية للمؤسسة .

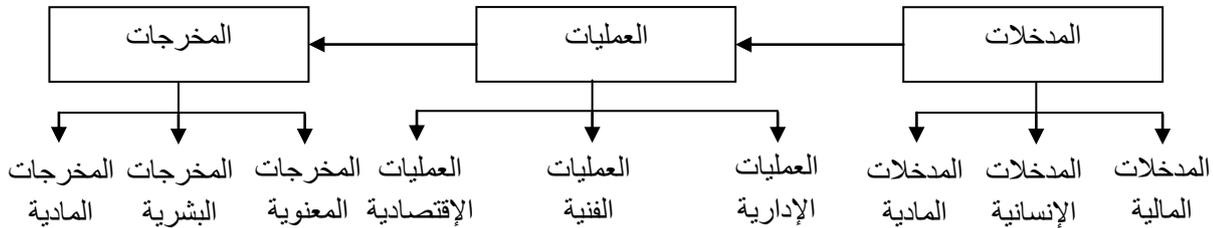
وتجدر الإشارة إلى أن النظر إلى التدريب كنظام مقترن بما يلي:

- أن أي قصور عددي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلبا على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب.

- إن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلبا بالتبعية على مخرجات التدريب.

- إن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب [32] ص 283.

و يمكننا تلخيص ما سبق فيما يلي :



الشكل رقم 5.1: مكونات نظام التدريب.

المصدر: من إعداد الطالبة

3.3.1. شروط فعالية نظام التدريب.

إنه من الأجدر أن ننظر إلى التدريب على أنه نظام متكامل ولكي يكون النظام فعالا

يقترح جونسون وكاست وروزنزوي خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه

ويمكن الاستفادة من هذه الخصائص وتطبيقها على نظام التدريب وهي كالتالي: [39] ص 58، 60.

-البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا بل على العكس من

ذلك فالنظام يكون بسيطا إذا كان معرفا تعريفا واضحا وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها وبين

الأجزاء والكل وبين النظام ونفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية مما يساعد على نجاح نظام التدريب

مثلا: وضوح الهدف منه، توضيح العلاقة بين البرنامج التدريبي ووظيفة المتدرب وإختصاصاته

والبيئة التي سيعمل فيها بعد تدريبه وتحديد أدوار المدرب والمتدربين.

-المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث

يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وان يكون لديه

الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات نأخذ مثلا على ذلك أنواع الوظائف التي يؤديها

المتدربون إنها تتغير وكذلك طرق أدائها وتتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخداماتها.

- الإقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا قُتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الإحتياجات التدريبية وإستبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام، مثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التدريب شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها منها أو إذا لم يكن المتدربون مههدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

- الإقتناع و القبول: ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام وإقتناعهم بأساليبه وسياساته وحبهم للوظيفة فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظام الذي يعملون فيه فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا لقبول أهدافها وقيمها فإن النظام مصيره الفشل.

فكيف نتوقع أن يستفيد متدرب من الموضوع الذي يتدرب فيه إذا لم يقنع بأهمية هذا الموضوع، أو إذا كان رئيسه قد أرسله إلى التدريب دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده، أو إذا لم يكن يعمل في المكان الذي يناسب قدراته ويتفق مع طموحه، أو إذا كان أعلى أو أقل مستوى من الناحية التعليمية أو التنظيمية من بقية زملائه المتدربين أو إذا لم يثق في المؤسسة التي تقوم بتدريبه ولم يقنع بأهدافها أو كان المدرب لا يجيد الموضوع الذي يدرسه ففقد الشيء لا يعطيه أو لا يتقن أساليب التدريب أو كان يمارس التدريب بإعتباره وسيلة للرزق أكثر من كونه علاقة متكاملة وعملية متبادلة بينه وبين المتدربين.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية والتدريب كوظيفة منها، حيث حاولنا الإلمام بمختلف التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك أهم الأهداف التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تغيرات التي طرأت عليها عبر مختلف المراحل. وإن لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف منها وظيفة تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، التدريب، تحفيز الموارد البشرية بإضافة إلى ما سبق فقد تطرقنا إلى أهم العوامل التي تأثر على إدارة الموارد البشرية .

وبما أن التدريب يعتبر من أهم عناصرها فإنه من الضروري التعرف على التدريب بدءا بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يهدف إلى رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم بعد هذا

قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أنها من الضرورة تحديد مفهومها وهذا لإزالة الخلط بينها وبين مصطلح التدريب .

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير ومتجدد، لننتقل بعد ذلك إلى تبيان أهمية التدريب وحاجة المؤسسة إليه وخاصة عندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة أو تغير في الوظائف .

بعدها قمنا بعرض أهداف التدريب والتي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات... الخ لنصل بعد ذلك إلى أنواع التدريب حسب المعيار الذي يتخذ كأساس للتصنيف. ثم الجهة المسؤولة عن التدريب التي تختلف باختلاف ظروف المؤسسة ففي بعض منها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية حيث يتولون تدريب مرؤوسيههم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعتمد إدارة المؤسسة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب... الخ.

بعدها تعرضنا إلى التدريب كنظام حيث تطرقنا في بداية إلى مفهوم نظام التدريب الذي يعتبر بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً مع ذكر خصائص نظام التدريب التي يجب مراعاتها عند كل عملية تدريبية، ثم تطرقنا إلى مكونات نظام التدريب (المدخلات، العمليات، المخرجات) لنتطرق في الأخير إلى شروط فعالية نظام التدريب أي خصائص التي يجب توفرها في النظام حتى يحقق أهدافه فإذا إستوعبت المؤسسة مفهوم النظام وأخذت بعين الإعتبار الشروط اللازمة لتشغيل النظام أمكنها تحقيق درجة كبيرة من فعالية التدريب وبالتالي الوصول إلى رفع الإنتاجية .

الفصل 2

خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة

تعتبر العملية التدريبية عملية متكاملة و مترابطة يجب تنظيمها و إدارتها بدقة ،ويجب التحضير لها بعناية فائقة.حيث هناك عدة خطوات أساسية يجب أن تتبع حتى يكون البرنامج التدريبي ناجحا و فعالا و محققا للهدف.وتحدد فعالية عملية التدريب انطلاقا من فعالية البرنامج التدريبي ففعالية هذا الأخير تعرف بكفاءتها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها ،وذلك سواء كان الهدف إضافة معارف و معلومات أو إكساب خبرات و مهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو المؤسسة أو كل هذه الجوانب مجتمعة .

ويمكن إجمال الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تقف على أوجه القصور والعجز في الأداء لدى الموارد البشرية ،ثم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي .وللتأكد من أن هذه البرامج يتم تنفيذها كما هو مخطط لها ومن أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب لا بد من توفر كل المستلزمات التدريبية من أموال ،أماكن للتدريب،معدات تدريبية ...الخ وهذا بغية إنجاح البرنامج التدريبي .

ولمعرفة مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأهداف المخططة والمحددة مسبقا تقوم المؤسسة بعملية التقييم والتي تعد آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية ،وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل بنوع من التفصيل وذلك انطلاقا من المباحث التالية:

1.2. تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية .

2.2. إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي.

3.2. تقييم فعالية العملية التدريبية .

1.2. تخطيط و تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي. لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطا واقعيا، ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات. [47] ص 235 وفي إطار ذلك سوف نتعرض في هذا المبحث إلى تحديد معنى الحاجة إلى التدريب، مستويات وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية.

1.1.2. مفهوم الإحتياجات التدريبية.

سنتناول من خلال هذا المطلب معنى الحاجة إلى التدريب، ومستويات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى جانب أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .

1.1.1.2. تعريف الحاجة إلى التدريب.

تعددت التعاريف لمفهوم الحاجة إلى التدريب، إلا أنها متكاملة فيما بينها، وسيتم عرض بعض منها فيما يلي:

التعريف الأول: الحاجة إلى التدريب هي عبارة عن الفارق في الكفاءات الذي تم تحديدها وتحليلها مقارنة بمتطلبات الوظيفة. [48] ص 29.

التعريف الثاني: الحاجة إلى التدريب تعني وجود تناقض أو اختلال حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء مؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها. [47] ص 237.

التعريف الثالث: الحاجة إلى التدريب هي حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (من حيث الكم والنوع) وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة. [49] ص 297.

ويمكن القول بأن الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية: [36] ص 329، 330

- الأداء المطلوب أو المستهدف.

- الأداء الفعلي.

- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

- ويرجع القصور في الأداء لسببين، وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة إلى التدريب، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة إلى التدريب، ولتوضيح هذا سوف نعرض فيما يلي هذين السببين:
- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.
- هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة لتنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء ويرجع لأسباب عديدة نذكر منها: عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها، وهذا القصور لا يعالج بالتدريب وإنما يعالج بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

2.1.1.2. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير من بين الأفراد هو في حاجة إلى تنمية قدراته، وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل ما يلي: [50] ص 164، 165

- تحليل التنظيم:

أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب وأيضا:

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي؛
 - التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية؛
 - التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من كفاءة.
- ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى التدريب، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة.
- تحليل الوظائف:

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، إذ غالبا ما يكون تحليل

الوظيفة الموجود تاريخيا بمعنى يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها.

وكذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، وأخيرا المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل.

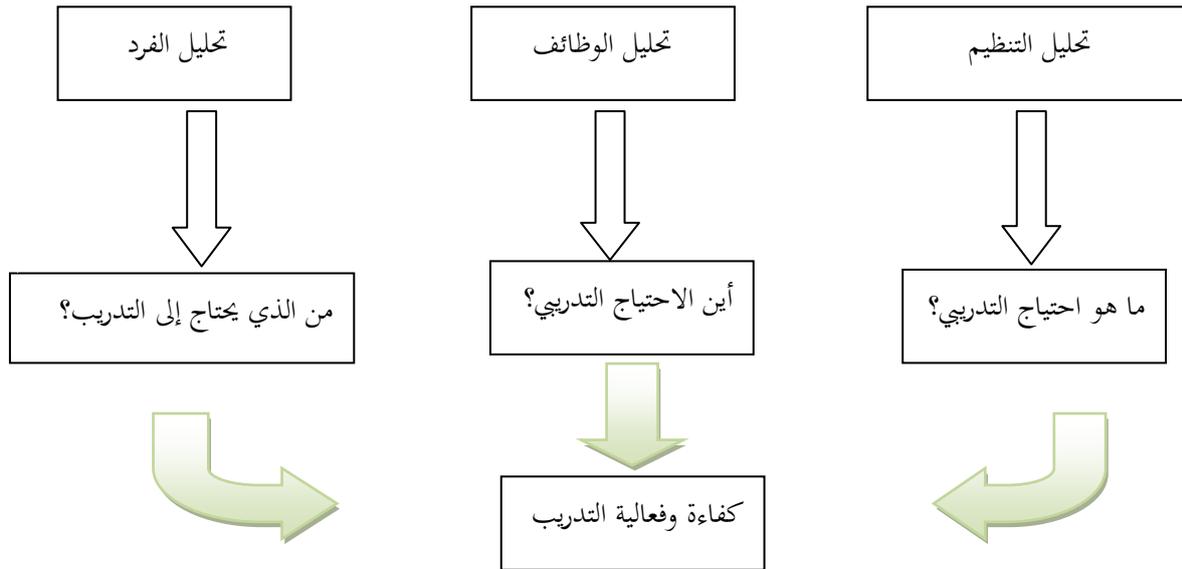
-تحليل الأفراد:

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من هذا التحليل هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثمة المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.

ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياسا بتحليلي التنظيم والوظيفة، خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة.

من جهة أخرى يصبح التحليل أكثر تعقيدا حيث يرتبط أداء الفرد ويتأثر بعوامل تخرج عن نطاق تحكمه خاصة أن من يقوم بهذا التحليل هو شخص آخر وليس الفرد الخاضع للتحليل.

ويمكن تمثيل مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية في الشكل الموالي:



الشكل رقم 6.2: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة.

3.1.1.2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في أنها: [51] ص 242

- 1 - الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وبالتالي تصبح هذه العملية مدخلا مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية للتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد تلك الاحتياجات؛
- 2 - تمثل نقطة البداية أو الانطلاق في العملية التدريبية، فهي الفرق أو الفجوة بين كفاءات المتدربين الفعلية، وما ينبغي أن تكون عليه كفاءاتهم بعد التدريب؛
- 3 - توضح القصور والمشاكل والصعوبات التي تعترض مسيرة الأفراد أو أثناء تأديتهم لمهام عملهم، الأمر الذي يمكن مصممي البرامج التدريبية وصانعي القرار من وضع خطط تدريبية متكاملة فيما بينها لإحداث التغيير المستهدف من عملية التدريب بشكل تدريجي مما يتفق مع واحد من أهم مبادئ التدريب ألا وهو التدرج في تلقي المعرفة مما يجعل العملية التدريبية شيئاً مرغوباً فيه؛
- 4 - تهدف إلى تخفيض النفقات وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من الإنتاجية ومن هنا فإن عدم الاهتمام بها سواء من ناحية التعرف عليها أو حصرها وتجميعها غالباً ما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والملل؛
- 5 - تساعد في الكشف عن المستويات الحقيقية للمتدربين المستهدفين الأمر الذي يسهل تصنيفهم في مجموعات متجانسة ومن ثمة تصميم البرنامج التدريبي لكل مجموعة؛

6 -تساعد في إيجاد التناقضات والفجوات وترتيبها حسب أولوياتها واختيار الأكثر تأثيراً وأهمية فيها والبدء في تغطيتها ومعالجتها.

2.1.2. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية.

تنبؤاً المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها مدة البرنامج، وتحديد أهدافه، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي: [52] ص 270، 272 -المقابلة:

تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين، ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات. أما عن عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي. -الإستبيان:

يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص حتى يسهل حصرها و تبويب بياناتها، و أن لا تكون معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله. من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة، أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة. -الإختبارات:

قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء. غير أنها تعطي مؤشرات عامة لانتهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

-تحليل المشكلات:

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

-تقويم الأداء:

يعطي تقويم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما يبين التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب. فتقويم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفذ وقتا طويلا، وبالتالي فنتائج تقويم الأداء تمثل مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى التدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

-دراسة التقارير والسجلات:

تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات ولا تتسم بالموضوعية. مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

-ملاحظة السلوك والتصرفات:

وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو مدربين خاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية، وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى تدريب الموظف. ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة. [53] ص302،303

-سجلات الحوادث وإصابات العمل:

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد ونوع حوادث العمل، ومسبباتها ونتائجها، والمواقع التي حدثت فيها داخل المؤسسة، فمن خلال هذه المعلومات يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والإلمام بالعمل، وهذا بحد ذاته (أي النقص) يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التدريب.

[54] ص460،461.

3.1.2. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمكن أن نعرض خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المراحل الآتية: [55]

ص104،108

1.3.1.2. وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة.

إن هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي تلك الأعمال، والظروف التي تؤدي فيها الوظائف. كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال. وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة وهي أن التوصيف يعد للوظائف الأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية والوظائف الحاضرة، بمعنى آخر أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية. فقد تفتقر المؤسسة لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف، ولكن من المقرر إنشاء مثل هذه الإدارة في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية، لذا فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وهذه الخطوة يمكن أن نلخص نتائجها بالجدول التالي:

جدول رقم 4.2: يبين توصيف لوظيفة تحتاجها المؤسسة [55] ص104.

واجبات الوظيفة	مواصفات شاغل الوظيفة				العدد المطلوب	إسم الوظيفة
	السن	الجنس	سنوات الخبرة	المستوى الدراسي		
إدارة شؤون الأفراد	40-30	ذكر	5 سنوات في مجال الأفراد	ماجستير إدارة أعمال	1	مدير إدارة الأفراد

2.3.1.2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من الموارد البشرية.

وتتمثل في إجراء حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين كافة في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم، ومستويات المهارة، وسنوات الخبرة التي يمتلكونها، ويخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي

سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة، ولا يقتصر على بيان عدد العاملين فحسب بل أن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب ولكن ينبغي أن يشمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية، وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى، وبذلك تتوفر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- أسماء العاملين وأعمارهم؛

- وهلاتهم وخبراتهم؛

- أسماء وظائفهم؛

- سنوات خبراتهم؛

- متوسط تقييم أدائهم؛

- ملاحظات الإدارة في مستقبل ترقيتهم.

والجدول التالي يبين تصميم الجدول الخاص بمعلومات تلك المرحلة:

جدول رقم 5.2 : يوضح كيفية حصر الأفراد في المؤسسة [55] ص 105.

الإسم	العمر	الوظيفة	المؤهل الدراسي	سنوات خبرة	متوسط تقييم الأداء	ملاحظات
صلاح مهدي	35	رئيس قسم إدارة الأفراد	ماجستير إدارة أعمال	10	ممتاز	نقترح ترقية لوظيفة معاون مدير

ويعد مثل هذا الجدول عادة لكل قسم من أقسام المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن

الإدارة لا يعينها وهي تستحضر خطة التدريب معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير

مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر يشغلها بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة

ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث كفاءته في أداء واجبات وظيفته.

إن فشل بعض الأفراد في القيام بأعباء وظيفتهم قد يكون مرده قصور في المواهب أو

الخبرات التي علاجها التطوير والتدريب مما يجدر ملاحظته هو أن المؤسسة وهي تعدل خطة

التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة في مجال الاختيار والتعيين و الترفيع والتقاعد.

- فقد تلجأ المؤسسة إلى سد النقص من الأفراد بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك فإنها

لا تحسب حساب للتدريب، أما إذا كانت تلجأ لسد شغورها من موظفيها فيلزمها اللجوء

للتدريب.

- كما قد تعتمد المؤسسة على التخطيط للترقية، وهنا يجب عليها أن تحدد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأفراد خلال فترة عملهم في المؤسسة وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل أن يرقى إليها قبل ذلك بفترة كافية، وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الأفراد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.
- وأخيرا فإن سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا يؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء الوظيفة.

3.3.1.2. مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين .

- وتتمثل في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى وإن نتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية.
- إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع وأعداد الوظائف الواجب توفرها ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فإن عملية الحصر توفر الإدارة البيانات التي تتمثل بإعداد مواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر الوظائف كافة ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها والتي ينبغي شغلها خلال السنة التدريبية القادمة أو التي ينبغي إلغاؤها لعدم الحاجة إليها أو إعادة تدريب من يشغلها لتغيير أعبائها.
- لذا فإن الخطوة المنطقية الأولى في رسم برامج التدريب هي تحديد احتياجات المؤسسة من الأنشطة التدريبية، وهي كما أشرنا سابقا عبارة عن المهارات، الاتجاهات، الميول التي يتطلبها الفرد لمساعدته على حل بعض المشكلات وتجنب مشكلات جديدة. إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت الأسباب في تلك المشاكل من ناحية إنسانية تتعلق بفشل شخص ما في أداء عمله على الوجه الأكمل أو قصوره عن أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة عن طريق التدريب، أما إذا كان الأصل في المشكلة عاملا غير إنساني فحينذاك لن يكون هناك معنى للتدريب.
- ويرينا الجدول الآتي نموذجا لخطة التدريب:

جدول رقم 6.2 : نموذج لإعداد خطة التدريب [55]ص108.

الوظيفة	نوع التدريب	عدد العاملين	العدد المدرب	الاحتياجات التدريبية	العدد ممكن تدريبيه سنة 2000/99	المتدرب المؤهل	حصة التدريب
مدير إدارة عامة	تدريب إداري قيادي	06	01	05	02	03	معهد الإدارة العامة
مدير الموارد البشرية	برنامج قادة الإداريين	02	-	02	01	01	وزارة التخطيط
مدير تخطيط الموارد البشرية	تنمية قادة الإدارة الوسطى	02	-	02	01	01	وزارة التخطيط
رئيس ملاحظي المحاسبة	تدريب إداري عام	8	-	8	5	3	ديوان المحاسبة
محاسبة	برنامج النظام المحاسبي الموحد	10	-	10	8	2	ديوان المحاسبة
عتبة أرشيف	برنامج تنظيم	20	10	10	10	-	معهد الإدارة العامة
أخصائي تنظيم	برنامج تنظيم	10	05	05	04	6	معهد الإدارة العامة

4.1.2. الأخطاء المرتكبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك عدد من الأخطاء يمكن أن يقع فيها مخطوطوا العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات

التدريبية لمؤسساتهم أهمها: [52] ص 274، 275

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا يشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص (أو رغبات رئيسه) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المؤسسة؛
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود؛
- الإعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين للأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما؛
- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلا من إجراء الدارسة العلمية؛
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

2.2. إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي.

تصميم البرنامج التدريبي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية (مثل السبورة الأعلام، الأفلام.. الخ) [56] ص 274، 275. ومن المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ ذلك لأنه ما جدوى تصميم برنامج إذا لم ينفذ وعليه فإنه يجب على مديري وأخصائيي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي تم رسمها.

1.2.2. تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي.

من المهم قبل البدء في تصميم أي برنامج تدريبي أن نقوم بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من وراء هذا البرنامج، إلى جانب تحديد محتوياته.

1.1.2.2. أهداف البرنامج التدريبي.

من الضروري قبل وضع أي برنامج تدريبي أن تكون هناك رؤية واضحة بخصوص النتائج المطلوب الوصول إليها، حيث ينبغي دائما أن تبدأ أي دورة تدريبية بتحديد الأهداف أولا، وفي غالب الأعم يتم تحديد هذه الأهداف من حيث ما هو متوقع أن يكون الشخص العامل قادر على القيام به بعد عودته من الدورة التدريبية إلى مكان العمل، وينبغي أن تكون الأهداف من عملية التدريب محددة قدر المستطاع وواضحة لأنه من شأنها المساعدة في ضمان إخضاع الأشخاص المناسبين للبرامج التدريبية المناسبة. [57] ص 125، 126

وعند تحديد الأهداف لا بد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

وبإمكان تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات كما يلي: [58] ص 314

- أهداف تدريبية عادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج تعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية.

- أهداف تدريبية ابتكاريه:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثمة تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.

2.1.2.2. محتوى البرنامج التدريبي.

بعدما تعرف مخطط التدريب على الاحتياجات التدريبية، وحدد الأهداف الواجب تحقيقها من البرنامج التدريبي، أصبح من الضروري اختيار أو تحديد محتوى التدريب، وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية: [1] ص 58

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

إضافة لذلك يجب أيضا مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي. حيث أن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى المواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة. [59] ص 38، 40

2.2.2. مستلزمات البرنامج التدريبي.

لتنفيذ أي برنامج بالشكل المطلوب هناك مجموعة من المستلزمات يجب تحديدها تتمثل فيما يلي :

يلي :

1.2.2.2. الوقت.

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على

ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي: [3] ص 247

- المنهاج التعليمي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المؤسسة للمتدربين، أو عدم إمكانيتها لتفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.
- كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال على ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة قصيرة عادة نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

2.2.2.2. المكان.

كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم. فقد يتم تنفيذ البرنامج داخلياً بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدرب الداخلي، وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مراكز التدريب التابعة للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي. [49] ص304

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأفراد، حيث تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب والتي يصعب توفيرها في مكان آخر بسبب ضخامتها أو احتياجها إلى تمديدات كهربائية أو توصيلها مع أجهزة أخرى. [47] ص247

3.2.2.2. إختيار المدربين.

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبية هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد، مما ينعكس سلباً على فعالية التدريب، فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين، ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على إختيار أعضاء هيئة التدريب، ويتوقف إختيار المدرب على ما يلي: [1] ص61

- أسلوب التدريب.

- المادة التدريبية المراد استخدامها.

- نوعية المتدربين.

وهناك أربعة أنواع من المدربين هم: [60]ص190

- المدرب الحاضر: وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق

المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- المدرب القائد: وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو

ندوة أو مناقشة.

- المدرب التطبيقي: وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معلوم

من الخبرة النظرية.

- المدرب النفسي: وهو المدرب الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية

تعديل السلوك.

ولكي يكون المدرب ناجحاً هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها فيه، وهذه الصفات هي: [36]

ص348

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب

متخصصاً في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما

كان أفضل.

- القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية

الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.

- القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة

لهم.

- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على

الأسئلة وتوجيه الحوار.

- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر

من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

4.2.2.2. إختيار المتدربين.

على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المؤسسة، إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز

ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين. في مثل هذا الأمر يتطلب من المؤسسة

وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية، ومستواها، أي أن البرنامج التدريبي يرتبط إما بحاجة المؤسسة، أو بحاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية، أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المؤسسة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية [18] ص230.

أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه تتمثل فيما يلي: [60] ص189،190

- أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعليم ورفع مستواه حتى إذا أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال؛
- أن يكون المتدرب لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون معبرا بحاجته الشديدة إليها؛
- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي؛
- أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

5.2.2.2. تحديد ميزانية التدريب.

من الضروري لمصممي البرامج التدريبية العناية بإعداد ميزانية البرنامج، فبدورها تسمح الإدارة بتدبير الأموال اللازمة للتدريب وتوجيهها للمجالات المناسبة، لهذا الأمر ينبغي أن يكون تقدير الميزانية واقعيًا ودقيقًا، إذ يجب أن تتحدد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة، كما يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إعداد الميزانية أيضا مبدأ الاقتصاد والمرونة، حيث يظهر دور الاقتصاد أثناء عملية إنشاء تلك الميزانية في الاستخدام العقلاني والرشيد للتكاليف المتعلقة بالتدريب، أما فيما يخص مبدأ المرونة فإن دورها ينحصر في مواجهة التغيرات الطارئة التي يمكن أن تواجه عملية التدريب من تكاليف غير متوقعة.

ومما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتحدد بطبيعة البرنامج التدريبي، وعلى هذا الأساس يتم الأخذ بالحسبان أثناء إعداد الميزانية مجموعة من العناصر نذكر منها على سبيل المثال: أنواع البرامج التدريبية، عدد الدارسين بالبرامج التدريبية، أماكن التدريب، عدد المحاضرات أو الندوات والمكافآت التي تمنح للمدربين والإداريين وكذلك تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية. [61] ص105

ويمكن تقسم التكاليف التي تتحملها الإدارة للبرامج التدريبية إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية:

- النفقات الإستثمارية: وهي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى مركز التدريب، وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب أو تجهيزات الفندقة جزئيا أو كليا وتكلفة الإحلال والتجديد. [32] ص269

- النفقات التشغيلية: وتشمل التكاليف التالية:

مكافأة المدربين، وإيجار قاعات التدريب وأثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتكلفة الضيافة (المأكولات والمشروبات)، وأجور السفر للمتدربين إن وجدت والأجور والميزانيات الإضافية للمدربين، والنفقات الأخرى لقسم التدريب، والنفقات غير المباشرة، ومن خلال حصر هذه النفقات يمكن تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة. [62] ص94،95.

3.2.2. الأساليب والمساعدات التدريبية.

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

- المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الأساليب أو الطرق التقليدية في التدريب، وهي تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتدربين مباشرة، عادة يكون المدرب هو المتحكم في طريقة التدريب، حيث يعرض ما يراه مناسباً دون أن يتوقع معارضة من المتدربين، ولكنها تسمح بزيادة فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، بينما تكون المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين محددة للغاية، إذ لا تسمح بالحوار أو المناقشة إلا في أضيق الحدود، وتأخذ المحاضرة طابعين: [63] ص246

- الطابع المقنن أي تكون معدة بدقة وبطريقة مسبقة.

- أو الطابع غير المقنن أو غير المبرمج، بحيث تسمح بالاتصال المتبادل بين المدرب أو

المحاضر والمتدربين وبالتالي تقوم أساساً على الحوار والمناقشة.

ومن خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة تتمثل فيما يلي:

- لا تصلح المحاضرة كأسلوب تدريبي بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها

محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتدربين فقط؛

- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية في الاعتبار، بل هم في وجهة

المحاضر سواء؛

- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه خلالها.

ورغم هذه العيوب لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استعمالاً في مجالات التدريب ربما لسهولة من وجهة نظر المدرب، وانخفاض تكلفتها. [46] ص 371

- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث:

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة، وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوب متفق عليه في إدارة حوار، وتستخدم هذه الأساليب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية أي التي تحتل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك.

وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنها بلا قيمة تقريبا في اكتساب المهارات أو تغيير أنماط

السلوك الظاهر. [46] ص 372

- تدريب الحساسية:

يقصد بتدريب الحساسية اجتماع عدد من الأفراد في حجرة يناقشون ما يعن لهم من

موضوعات وقضايا دون وجود جداول أعمال تتضمن موضوعات محددة للمناقشة، كما لا يوجد قائد للمجموعة يوجه حديث الأعضاء ويدير مناقشتهم، حيث تجري المناقشة بطريقة عفوية مباشرة، والشرط الأساسي للمناقشة هو الصراحة والانفتاح وعدم التردد فيما يريد الأعضاء قوله، حتى لو وصل الأمر إلى حد تعنيف البعض للآخرين، حيث أن أهداف هذه الطريقة هو التوصل إلى الفهم الأعمق للنفس وللغير من خلال تعرض الفرد لنقد الآخرين فيما يتعلق بأفكاره أو سلوكه، مما يؤدي إلى تعرفه على نواحي الخطأ في هذه الأفكار والتصرفات، ومحاولة تعديلها، ومن ثم فإنه يلقي قبولا من الآخرين، كما أن استحسان الآخرين لأفكار الفرد وتصرفاته يؤدي إلى وقوفه على ما يتسم به من نواحي إيجابية، وعليه الاحتفاظ بها وتنميتها.

وهناك من يرى أن هذه الطريقة مضيعة للوقت، ويخشون الآثار النفسية التي تحدثها على المتدربين كالإحباط، وإظهار العداء مما يتطلب تحديد مشكلة معينة تتم مناقشتها، وكذلك تصبح هذه الطريقة مشابهة لطرق: دراسة الحالات، توليد الأفكار الإبتكارية، والتوفيق بين الآراء. [64] ص 179.

- المباريات الإدارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، يمثل كل منها مؤسسة معينة ثم مد كل مجموعة بيانات ومعلومات أساسية، ويقوم كل فريق باتخاذ قراراته في زمن محدد، وتحتسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب، مما يحقق توعية الأطراف المشاركة بالظروف البيئية المحيطة بهم عند اتخاذ القرار، وتوعيتهم بأن عملية اتخاذ القرارات تتطلب درجة من الاعتماد والترابط بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، وممارسة الإجراءات الفعالة في اتخاذ القرار الرشيد. [64] ص 178

- تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا مكملا بحيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الطرق التعليمية والتدريبية الأخرى، مثل المحاضرة أو المؤتمرات، لإعطاء المتدربين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لاثنتين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثلها أمام باقي المجموعة، ومن هذه المواقف مثلا مناقشة مشرف لشكوى مع أحد العمال، مقابلة موظف أو موقف يصور رجل من رجال البيع يقدم نفسه لأحد وكلاء الشراء.... وهكذا.

ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتدربين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلموها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات، أي أنها تعليم بالممارسة. [65] ص 240، 241. كما توجد أساليب أخرى هي: التدريب العملي، دراسة الحالات، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، العصف الذهني. [36] ص 342، 345.

- التدريب العملي:

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

- دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسات الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين. كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سألقة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

- نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء. ومع تكرار عرض الفيلم، وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

- المناقشة الجماعية:

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب بإعداد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4-6 أشخاص)، ويلعب المدرب دوراً رئيسياً في تخليص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كقيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

والمفاضلة بين أسلوب وآخر يركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي: [56] ص 144.

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية والأفراد المتدربين؛

- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛

- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة

لانجاز العملية التدريبية؛

- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب؛

- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية؛

- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي؛

- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلا كلما أمكن

استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

إضافة إلى الأساليب التدريبية السابقة التي تتميز بتوفرها على القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى

المتدربين، هناك وسائل أخرى هامة فإن لم تحل محل المدرب فهي تساعد في نقل المعلومات

وتوصيل المفاهيم والمعاني وتسمى هذه المعدات عادة بالمساعدات التدريبية، من أهم هذه المساعدات

ما يلي: [34] ص 120، 121

- السبورة المغناطيسية:

وهي أداة هامة في التدريب وسطحها مغناطيسي، وتصلح عندما تكون وسائل الشرح مثبتة في

ظهورها قطع معدنية لتلتصق بسطح السبورة، وتعتبر السبورة المغناطيسية اقتصادية إذا كان لها وجه

آخر حيث يمكن استعمالها في عمل الرسومات والحدود والخرائط والجدول والرسوم البيانية التي

توضح مقدار الطاقات الإنتاجية والأدائية.

- السبورة العادية:

السبورة العادية في المدارس والجامعات والمعاهد العليا بوصفها حتى الآن من أفضل وسائل

العرض المرئي التقليدية إذا أحسن استخدام مادة الطباشير وتتميز السبورة العادية بالعديد من

المميزات لعل أهمها:

- سرعة الكتابة والمحو أثناء عرض الحديث؛

- الإعداد المبكر لمادة التدريب.

- الأوراق:

الجدير بالذكر أن الأوراق تعتبر وسيلة توضيحية لا غنى عنها أبدا ويستفاد منها في بيان

المراحل المختلفة للبرامج أو الموضوعات المطروحة. هذا وتتميز الأوراق بأنها يمكن إعدادها مسبقا

بحيث تأخذ نفس الترتيب المنطقي والفكري لمراحل تبادل الموضوع. هذا ويمكن الاستفادة من

السبورة العادية في تثبيت تلك الأوراق عند العرض البياني والرسومات التوضيحية والخرائط

الجغرافية ومجسدت المشاريع، والواقع إذا أحسن المدرب عند عرضه اللوحات الورقية اختيار دقة

التوقيت بين الموضوع الذي يتحدث عنه وبين ما تظهره اللوحة من أجل تدعيم ما يقوله، فإن هذا

سيكون له أثر فعال في شد انتباه المتدربين وكسر الملل الذي يمكن أن يصيبهم في مثل هذه

المناسبات.

- الكشف الكهربائي:

ليس غريبا أن نلاحظ في الآونة الأخيرة ذلك الإقبال الشديد على استخدام الكشف الكهربائي في حلقات التدريب، والمعامل وقاعات المحاضرات. هذا ويرجع سبب انتشار الكشف الكهربائي إلى صغر حجمه وبساطة تشغيله وضوئه القوي الساطع الذي يساعد المحاضر على عرض أفكاره وطرائق موضوعاته بصورة فائقة تعطي أثرا رائعا في نفوس وعقول المشاهدين.

- عروض الفيديو والأفلام:

تتمتع أجهزة الفيديو والأفلام بمزايا خاصة في خبرات التعلم، حيث تساعد هاتان الوسيلتان المرئيتان على إثارة الانتباه وحث المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة، فيمكن أن تزود محتوياتهما بنماذج للأفكار والمهارات التي تقوم بعرضها في برنامج التدريب على الرغم من سلبية المشاركين أثناء مشاهدة الفيديو أو الأفلام، إلا أن هذا النشاط عادة ما يصاحبه مناقشة وبذلك يبدي المشاركون نوعا من المشاركة الإيجابية. [66] ص 43.

4.2.2. تنفيذ البرنامج التدريبي .

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، وإخراجه إلى حيز الوجود، والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وملائمة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبيا وإيجابيا على المرحلة التالية وهي مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

1.4.2.2. خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي.

تتضمن عملية تنفيذ البرنامج التدريبي الخطوات التالية :

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:

يوضح هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل

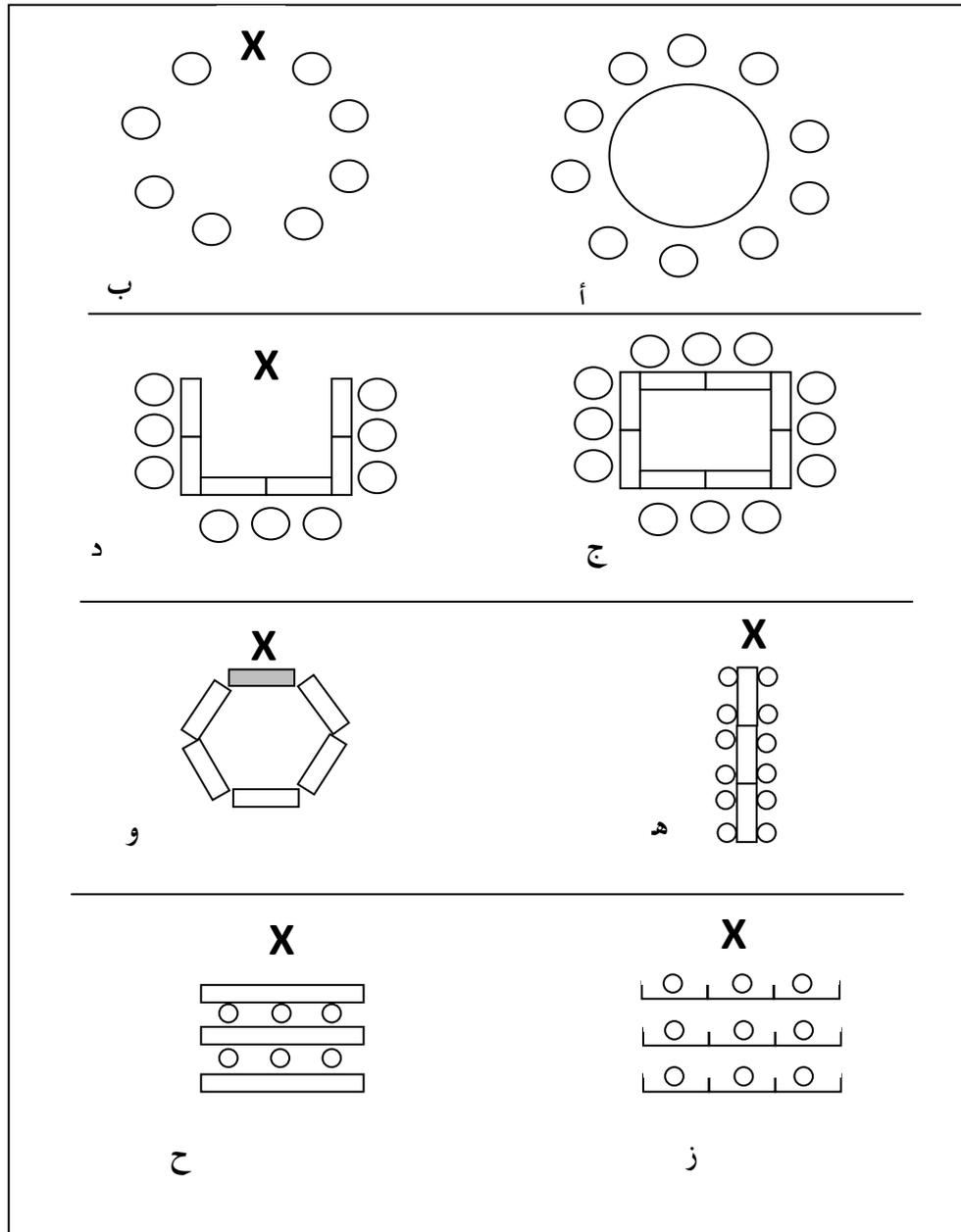
جلسة وموعد التسجيل والاختبارات وحفل الختام، كما هو مبين في الشكل الموالم

عدد أيام البرنامج: 4 أيام
تبدأ السبت: .../.../...
وتنتهي الأربعاء: .../.../...
وقت الانعقاد: يوميا من الساعة 9 صباحا وحتى 2 بعد الظهر
جدول الجلسات:
- الجلسة الأولى: من 9 ص وحتى 10:30 ص
راحة: من 10:30 ص وحتى 11 ص
- الجلسة الثانية: من 11 ص وحتى 12:30 ظهرا
راحة: من 12:30 ظهرا وحتى 1 بعد الظهر
- الجلسة الثالثة: من 1 بعد الظهر حتى 2 بعد الظهر
أحداث هامة: التسجيل للبرنامج:
يوم السبت الموافق: .../.../...
من الساعة 8 ص وحتى 7:30 مساء
اختبار نهائي: يوم الأربعاء الموافق: .../.../...
من الساعة 12:30 ظهرا وحتى 1 بعد الظهر
حفل الختام:
يتم يوم الأربعاء موافق: .../.../...
من الساعة 1:30 بعد الظهر وحتى 2 بعد الظهر

الشكل رقم 7.2 : نموذج الجدول الزمني لبرنامج التدريب [36]ص351

- ترتيب مكان وقاعات التدريب:

فالطريقة التي تنظم بها المناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وعلى إمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة [36] ص 350 وبصفة عامة هناك العديد من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها عند ترتيب قاعات التدريب وذلك حسب ما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الحاكمة لنشاط التدريب (عدد المتدربين، طبيعة الموضوع، أهمية المشاركة، مدة البرنامج، الحاجة للحركة). ويوضح الشكل التالي بعض النماذج شائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب.



الشكل رقم 8.2 : نماذج من قاعات التدريب [36] ص352.

نجد الشكل أ وهو دائرة مستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة لجميع الدارسين مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وتدريب الحساسية وما شابه من أساليب.

أما الشكل ب وإن كان يشبه الشكل أ نسبياً إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب ويتناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب.

ويقدم الشكل ج طريقة رسمية في تدريب الدارسين، حيث أن المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين، وكل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويعاب على هذا الشكل رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد، ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية.

أما الشكل د والمنتظم على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات، يسمح بالمشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين، ويعاب على هذا الشكل أنه لا يسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويستخدم الشكل U غالباً في حلقات التنمية الإدارية.

والشكل هـ نرى أن المائدة يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول.

و يمثل الشكل و توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة و حرف U معا. و بالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معا.

أما الشكل ز يصلح للمحاضرات وما يميزه عن الشكل ح هو أن كل متدرب لا يرى زميله، أي لا يوجد اتصال بين المتدربين، ويكون تركيز كل متدرب في المدرب والمادة التدريبية الملقاة. والشكل ح فهو تقليدي، يصلح للمحاضرات.

- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي:

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة التنفيذ القيام بما يلي: [47] ص 249، 250

- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج (مثل قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة)؛
- تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المتدرب مع تحديد مكان المدرب)؛
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

- بالنسبة للمتدربين:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

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

-بالنسبة للمدربين:

ويتضمن ما يلي:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛
- توفير المستلزمات التي يتطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية؛
- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛
- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج؛
- دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب على أن لا يتأخر عن ذلك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

-بالنسبة لإفتتاح البرنامج:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛
 - شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛
 - التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها ويتضمن هذا الجانب:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشكلاتهم؛
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي، وذات معنى للمشاركين؛
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء أكانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش، أو مجموعات عمل، أم أنشطة عملية تتخلل البرنامج التدريبي؛
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة Feed back مستمرة عن البرنامج، وإطلاع المشاركين على نتائجها؛
- مراعاة الفروق الفردية individuel differences بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛

- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

2.4.2.2 عوامل نجاح البرنامج التدريبي.

يتم نجاح البرنامج التدريبي من خلال التركيز على ما يلي: [1] ص 62، 63 -زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين؛
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- زيادة الفاعلية من خلال المدرب.

يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

- توفر الخبرة و المعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته؛
- توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة؛
- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته؛
- توفر الحماس والرغبة لديه؛
- قدرته على مواجهة الآخرين؛
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين؛
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين؛
- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.
- زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:

أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين؛
- تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب؛
- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين؛
- تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير؛
- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية؛

- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان؛
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.

3.2. تقييم فعالية العملية التدريبية.

يمثل تقييم البرنامج التدريبية أحد أهم المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم، وبرغم من أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات بما فيها المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

1.3.2. مفهوم وأهمية تقييم التدريب.

يعتبر تقييم التدريب من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التدريب أن تولي له أهمية خاصة، فمن خلال عملية التقييم يتسنى معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم التدريب نقوم بتحديد مفهوم الفعالية.

1.1.3.2. مفهوم الفعالية.

استقطب مفهوم الفعالية اهتمام العديد من الباحثين و المختصين ، و لقد تداخل هذا المفهوم مع مصطلحين آخرين هما الكفاءة و الأداء فهناك من يرى الفعالية هي الأداء ، و هناك من يرى الكفاءة لذا سنسعى إلى إعطاء مفهوم لكل مصطلح الفعالية بالنسبة لمؤسسة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة ، و تعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف [67] ص29 أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع [68] ص7، وبالتالي فهي الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة . أما مصطلح الأداء فيعرف على انه الفعالية والكفاءة في نفس الوقت و ذلك في مجال التسيير وبالتالي فهو يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات و الموارد المتاحة [68] ص7. مما تقدم يمكن القول أن القصد من مصطلح الفعالية في بحثنا هو الوصول إلى النتائج المرغوبة.

2.1.3.2. مفهوم تقييم التدريب.

كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته ،أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عاملها من بين التعاريف نذكر ما يلي :

تعرف عملية تقييم التدريب على أنها "الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ،و مدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب و أيضا كفاءة المدربين". [69] ص83

ويرى "كيرك باتريك" تقييم التدريب بأنه "العملية التي تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها [70] ص95.

كما يعرف أيضا على أنه "الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما وتقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها أيضا كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي. [71] ص08

وعرفه أيضا الطعاني على أنه "عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية [72] ص147.

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تدريبي يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي،و أن الأهداف المرجوة قد تحققت و كذلك معرفة مستوى المدربين .

3.1.3.2. أهمية تقييم التدريب :

يمكن القول أن تقييم البرامج التدريب تهدف إلى: [73] ص238

- التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، وتصميم البرامج، وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة؛
- تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة بوجه عام أو حل مشكلات محددة أدت إلى اللجوء إلى التدريب؛
- التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية؛
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب وتحضير لمعالجة جديدة للتدريب؛

- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها والضعف لتفاديها مستقبلا أي في برامج التدريب المقبلة؛
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية؛
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب [47] ص 251؛
- التأكد من أن الأهداف المحددة تلبى الاحتياجات التدريبية؛
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب؛
- التعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات؛
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب؛
- صلاحية طرق التدريب المستخدمة [63] ص 174، 175.

2.3.2. خطوات عملية تقييم التدريب.

يتم من خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية وتمر عملية التقييم بالمرحل الثلاث الآتية وهي:

1.2.3.2. مرحلة ما قبل التدريب.

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية ونعني بهما تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمؤسسة والوظيفة والمتدرب وهنا يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة والتنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة والوظيفة والمتدرب. كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات كل موظف وفقا لطبيعة عمله ومهامه الرئيسية.

وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم، ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق للاحتياجات والمرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة ثم صمم أو اختير برنامج يحقق إشباع تلك الاحتياجات فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمؤسسة تكون مرتفعة جدا.

وتأتي صعوبة هذه المرحلة أيضا من كونها تتم من عدة أطراف هي: الإدارة العليا في المؤسسة ومصحة التدريب، وأخصائي التدريب في مركز أو معهد التدريب، وهذا يتطلب كثيرا من التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف، ذلك لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن رسم السياسات والخطط التي تحقق أهداف المؤسسة ثم يأتي دور مصحة التدريب التي من مسؤوليتها وضع خطة التدريب المبنية على الاحتياجات التدريبية والتي تتماشى وتتفق مع الخطة العامة للمؤسسة، وفي النهاية يأتي دور أخصائي التدريب في المركز التدريبي الذي يقوم بتصميم البرنامج وفقا لتلك المعطيات ثم تنفيذها. [74]ص122

2.2.3.2. مرحلة أثناء التدريب.

تتم عملية التقييم من خلال محورين أساسيين هما:

-تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب، الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

-تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:

ويشمل هذا قياس التحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطه بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم في هذه المرحلة أيضا تقييم أداء و قدرات المدرب، لأنه إذا كان دون المستوى المطلوب أو لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى الفشل في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع توفر أفضل الخطط و الإمكانيات و الوسائل و أجهزة التدريب، وإضافة إلى الفائدة الآنية و المتمثلة في إنقاذ البرنامج من الفشل باستبدال المدرب الضعيف بأخر أكثر قدرة فهناك فائدة أخرى لهذا التقييم تتمثل في وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلا. و يقوم بعملية تقييم المدربين عادة مصحة التدريب و المتدربين الذين يطلب منهم في استمارة استقصاء التعبير عن آرائهم في قدرات المدربين من خلال معايير محددة. [75] ص249

3.2.3.2.3.2 مرحلة ما بعد التدريب.

تركز على تقييم نوعين من التدريب هما: [74] ص 122، 123

-تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:

عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي ويشمل هذا أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي...إلخ.

فيتم تقييم الانطباعات بالاعتماد على استمارة للتعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضره، فهذه المرحلة تمهد لحدوث التعلم فيها ولنجاح هذا التعلم يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد المراد تقييمه؛
- تصميم الاستمارة للتعرف على آراء المتدربين في النواحي السابقة بصيغة مناسبة، وضمانا لصدق الاستجابات نجعل الاستمارة بدون أسماء؛
- تكون الاستمارة بعد كل حلقة دراسة أو بعد كل أسبوع أو في نهاية البرنامج؛
- مراعاة بجانب رأي الدارسين رأي المختصين من مديري التدريب ومدير البرنامج، أو غيرهما ممن يحضر البرنامج.

- تقييم أثر التدريب:

يعتبر هذا الجزء من تقييم التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، فأهمية تقييم أثر التدريب تكون في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، ومعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة أو المطورة خلال البرنامج هي أحد وأهم أولويات مدير التدريب في المؤسسة وهدفه الأخير. ويتم خلال هذا التقييم قياس أثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين والذي يجب أن يكون مرتبط بالعوامل التالية:

- سياسة وأهداف المؤسسة والمشكلات الحالية التي تواجه المؤسسة؛
- توقعات وخطط المؤسسة في المستقبل؛
- الاحتياجات التدريبية للمؤسسة و العمل والفرد.

3.3.2. تقييم التدريب (معايير ، أساليب ، إستراتيجيات).

تتم عملية تقييم التدريب مثلما أشرنا إليها فيما سبق على ثلاث مراحل: مرحلة قبل تنفيذ التدريب، ومرحلة أثناء تنفيذ التدريب، وفي الأخير بعد الانتهاء من التدريب، لهذا نجد في كل مرحلة يمكن أن نستعمل أكثر من معيار و أكثر من أسلوب في عملية التقييم، حيث تعد عملية تحديد المعيار المناسب و الأسلوب المناسب أحد أهم العوامل المساعدة في التحقق من مدى فعالية التدريب، إلا أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد فقط، بل يوجد هناك عامل آخر يساعد في التحقق من فعالية التدريب أيضا ويتعلق باختيار الإستراتيجية الملائمة للتقييم.

3.2. 3.1. معايير التقييم عند كيرك باتريك.

طور كيرك باتريك إطارا عمليا هاما لتقييم فعالية برامج التدريب ، و حدد من خلال نمودجه للتقييم أربعة معايير يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية . و اللافت من خلال نمودجه التقييمي تركيزه على تقييم التدريب بمعايير انطلاقا من القبول به (المعيار الأول)،مرورا بمؤثراته (المعيار الثاني و الثالث) ، و وصولا إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع)، و التقسيم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة، وليس فقط من خلال معيار واحد . و تتمثل معايير التقييم الأربعة فيما يلي:

-رد الفعل:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الموارد البشرية التي تلقت برنامج تدريبي كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استبيان تحتوي على أسئلة يدور محتواها حول مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج (وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثر سهولة، وأيها أكثر صعوبة...الخ). وتعتبر الاستبيانات ردود الفعل الأكثر استخداما في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية، وتشمل على أسئلة يحاول من خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتدربين إلى قياس مستوى الرضا في جميع المجالات مثل البيئة، المدرب، مستوى التقديم، الطرق والوسائل المستخدمة والترتيبات الداخلة في العملية التدريبية.

إلا أن صدق هذه البيانات المحصل عليها من خلال هذا المعيار التقييمي عما تعلمه الفرد و اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر. [76] ص202

-التعلم:

يمكن تقييم مستوى التعلم والتحصيل، ومقدار تزويد البرامج المتدربين بالمهارات والقدرات التي يحتاجون إليها تقييما مباشرا، أي بعد الانتهاء من التدريب أو بعد انقضاء فترة زمنية، ويتم ذلك

بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، من خلال هذا المعيار (التعلم) يمكن تقييم التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب، ويعتمد في التقييم على العديد من الطرق والتي تقيس لنا تطور المهارات والقدرات وكذا مستوى التحصيل في المعلومات لدى المتدرب، ولعل أهمها: استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التدريبي ثم إجراء مقابلات وكذا استبيانات .

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة تقييم رد الفعل لدى المتدربين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد سبيلا إلى أنشطته وسلوكه ممارسته في أدائه الفعلي العمل. [77] ص 492

- السلوك:

يهتم هذا المستوى التقييمي بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم لوظائفهم، ثم تقييم التغيير في السلوك، ومثل هذا التقييم يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء برنامج التدريب، وتتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها: [78] ص 281

- الملاحظة؛

- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التدريب؛

- التقييم من قبل الرئيس المباشر؛

- التقييم والتقارير الذاتية.

وينصح العديد من الخبراء باستخدام سلوك الفرد في العمل، وهذا لارتباطه بأداء الفرد من ناحية ولتقييم أثر التدريب على سلوك الفرد في عمله من ناحية أخرى.

- النتائج (العائد):

تستخدم النتائج لتحديد العائد من البرنامج التدريب ومعرفة تأثيره على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف تكون محددة مسبقا، ويكون هذا اعتمادا على مجموعة من المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، تحسن في الجودة و خدمة العملاء، احترام آجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقياس التكلفة... الخ.

وعلى العموم فإنه لا يمكن اعتبار أي واحد من الأنواع الأربعة (المعايير التقييمية) الأفضل

بصفة مطلقة، ولكن الأفضلية تتحدد في ضوء أهداف التدريب، فإذا كانت الأهداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر هي الأفضل في حكم على فعالية التدريب. [79] ص 362 أما إذا كانت أهداف العملية التدريبية هو

إكساب المورد البشري لمجموعة من المهارات وأساليب العمل فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الاستفادة من التدريب من عدمه.

2.3.3.2. أساليب التقييم.

-الملاحظة:

هي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للأشخاص وهم يؤدون أعمالهم في الظروف العادية.

وتتميز الملاحظة بخصائص معينة في إطار تقييم نظام التدريب كما يلي:

- أنها محددة: فالملاحظة ليست مجرد النظر إلى ما يدور أو البحث عن انطباعات عامة، فلكي تكون الملاحظة مفيدة فإنه يجب تحديد الأشياء التي سيتم البحث عنها بعناية؛
- أنها منتظمة: فالملاحظة ليست مجرد الوجود في موقف التدريب، وإنما يجب تخطيط وجدولة توقيت الملاحظات، وطول فترة الملاحظة، وعدد الملاحظات بعناية؛
- أنها تسجل: يتم تسجيل النتائج إما أثناء الملاحظة، أو بعدها مباشرة، حيث لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة؛
- أنها تعتمد على الخبراء: يتم إجراء الملاحظة بواسطة أشخاص مؤهلين تأهيلا كاملا، وتم تدريبهم على أداء مهمة الملاحظة على وجه التحديد.

فالملاحظة تعتبر من أهم أساليب تقييم نظام التدريب، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، فضلا عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأداء والسلوك للشخص الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتدرب قبل وبعد التدريب، ولكنها بالمقابل تتميز بطول الوقت واحتمال عدم التنبه لبعضها.

-الإختبار:

إن استعمال الاختبار كأداة لتقييم نتائج التدريب، يجعل المتدرب يعرف نوعية التحصيل

الذي اكتسبه، كما يمكنه أيضا من التعرف على النقص التي يتم تداركها في المستقبل، بالإضافة

إلى ذلك فإنها تظهر للمدرب ما إذا كان شرحة للمادة واضحا ومهما أم لا.

هذا وإن كانت الاختبارات تتميز بالسرعة والسهولة النسبية في التطبيق وصلاحياتها لعدد كبير من

المتدربين، إلا أنها بالمقابل تتطلب جهود كبيرة في إعداد وتحضير الأسئلة.

-المقابلة:

توفر المقابلات الشخصية مع المتدربين معلومات لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل

وأساليب أخرى، فالمقابلة تعتبر ذات فائدة كبيرة للحصول على مشاعر المتدربين الحقيقية، فيعبرون

بشكل كامل وبحرية فيما يخص البرنامج التدريبي واتجاهاتهم نحوه وأوجه القوة والقصور فيه.

وعلى ذلك يجب إجراء مقابلة متعمقة على الأقل لعينة من المتدربين وفي نهاية كل دورة تدريبية، ويجب أن يجري هذه المقابلات أشخاص لهم مؤهلات، بل أكثر من ذلك يجب تدريب هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بمقابلة المتدربين على الأساليب العلمية للمقابلة.
-الإستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة هامة من وسائل التقييم، إذ بواسطته يمكن الحصول على معلومات قد تكون مفيدة جدا في تقييم كفاءة البرنامج التدريبي، بل أكثر من ذلك في تطويره وتحسينه فيما بعد، إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى لها عيوب، وهي احتمال عدم تحري الدقة عند الإجابة أو حتى التضليل أو تعمد المجاملة، ولذا ينبغي أن يعنى في الاستبيان سرية الأسماء، حتى نضمن الصراحة في الإجابة، وعلى كل يجب استخدام هذا الأسلوب مع أساليب أخرى للتأكد من ثبات وصدق الأحكام التي يدلي بها المتدربون. [39] ص 178، 181
من المفيد أن نشير في الأخير أن استخدام أكثر من أسلوب يساعد في الوصول إلى تقييم سليم ودقيق لفعالية التدريب.

3.3.3.2. تصميم إستراتيجيات التقييم

يوجد أمام مسؤولي المؤسسة مجموعة من الأساليب لتقييم برامج التدريب، والتي تأخذ في

الإعتبار ما يلي: [36] ص 363

- المجموعات الخاضعة المستفيدة من العملية التدريبية، حيث يمكن للمشرف على عملية التقييم أن يكتفي بقياس فعالية الأنشطة التدريبية على المستفيدين فقط، كما أنه بإمكانه مقارنة المستفيدين مع مجموعة أخرى لم تتلق التدريب.
- وقت التقييم والذي يمكن أن يكون قبل وبعد العملية التدريبية أو الاكتفاء بالتقييم بعد انتهاء التدريب.

و يمكن تصور أربع استراتيجيات رئيسية لتقييم برنامج التدريب وهذا كما تبينه المصفوفة التالية:

جدول رقم 7.2 : إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية [7] ص204.

قياس معايير الفاعلية			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعة الدراسات
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلق تدريباً	

وبالتالي يتوفر لدى المؤسسة عدة استراتيجيات لتقييم برامج التدريب، يقوم المشرفين على العملية

باختيار أيها أنسب، ولكل إستراتيجية تقييمية خصوصيات: [7] ص204، 205

فالإستراتيجية رقم (1) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم (2) فنقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب، وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها يوفر أساساً للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد لحصولهم على التدريب، لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج للتدريب، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنياً للتدريب.

والإستراتيجية (3) تقوم على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان الفرق قائماً قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الإستراتيجية رقم (4) فهي أكثر الإستراتيجيات الأربعة نجاعة، فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضاً على التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكثر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشراً لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين

المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

4.3.2 مقاييس فعالية التدريب .

يعتمد في تقييم البرامج التدريبية على مقاييس متعددة تنقسم إلى موضوعية و ذاتية ،و الأساس في اختيار أي مقياس هو الهدف من البرنامج التدريبي .

1.4.3.2 مقاييس موضوعية .

تستخدم لمعرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت لعملية التدريب من مواضيع التدريبية التي قدمت لها، وتترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد وحدات أو نسب للحكم من خلالها عن حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد و ذلك مقارنتها بأرقام سابقة أو معيارية . و من أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة في التقييم هي كمية نواتج الأداء، جودة ناتج الأداء ،معدل دوران العامل... الخ.

-كمية نواتج الأداء :

يعتبر من المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل و مقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج التدريبي و من الأمثلة على هذه المؤشرات عدد الوحدات المنتجة و المباعية حيث تتم المقارنة بين معايير موضوعية سلفا و نتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب، و لكن ما يعاب على كمية نواتج الأداء كمقياس للتقييم هو عدم المعرفة إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسنا في مؤشر الأداء أم أن هذا التحسن كان نتيجة تفاعل عوامل أخرى ،حيث من الممكن التوصل إلى مثل هذا التحسن في الأداء عن طريق التخطيط الجيد للإنتاج و الإشراف الدقيق. ففي حالة ما إذا تم تنظيم برنامج تدريبي لرجال البيع و تم تسجيل زيادة بنسبة 10% في نهاية السنة فكيف نعرف أن هذه الزيادة ناتجة عن الجهد الذي قدمه رجال البيع الذين استفادوا من التدريب أو أنها ناتجة عن زيادة في طلب المستهلك .

و عليه فان وجود مؤشرات خارجية يجعل بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم التدريب و لكن بالإمكان التغلب على هذا القصور بإتباع طريقة تقوم على قياس الأداء قبل و بعد التدريب بين مجموعتين متماثلتين من حيث درجة التعلم ،الخبرة ،المهارة ،ظروف العمل و الأداء

ثم القيام بتدريب إحدى المجموعتين (المجموعة التجريبية) و عدم تدريب المماثلة (المجموعة القياسية) و بعد فترة من انتهاء برنامج التدريب، يتم اختيار مقياس الأداء لتجرى المقارنة بين نتائج المجموعتين فرغم صعوبة هذه الطريقة إلا أنها أكثر دقة و لكنها لا تستخدم كثيرا في الواقع العملي . [76] ص 364،365

-جودة ناتج الأداء :

في بعض الحالات قد يهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء (كمية ناتج الأداء)، و على الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يثير صعوبات عديدة . [77] ص 373،374

ويجب الإشارة إلى أن استخدام معايير جودة ناتج الأداء يجب أن يتضمن تعريفا محددا للجودة، وأن يكون هذا التعريف مشتقا من أهداف العمل ذاته . و بالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه، فجودة الإنتاج الصناعي قد تقاس بعدد الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات، أو قد تقاس بمعدل العادم، و جودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في القيود. [80] ص 198 غير أن فعالية هذا الأسلوب تبقى محدودة لتعلق جودة ناتج الأداء بعوامل خارجة عن تحكم الفرد كأن ترجع جودة المنتج إلى دقة الآلات ،نوعية المواد المستخدمة... الخ.

-معدل دوران العامل :

يشير دوران العامل إلى حركة الموارد البشرية دخولا إلى المؤسسة و خروجها منها، وثبات هذا المعدل دليل على استقرار العمل في المؤسسة، حيث ترك أحد العاملين المؤسسة يترتب عليه تحمل أعباء عديدة منها ما يتعلق بتكلفة استقطاب موظف جديد وبالتالي تكلفة تدريبية و كذا انخفاض معدلات الإنتاج بخروج موظف قديم واستخدام غيره... الخ. فظاهرة دوران العامل تعكس مدى رضا الموارد البشرية الذين تركوا الخدمة عن ظروف العمل فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع معنويات العاملين و توفير حالة من الاستقرار النفسي لهم، كما قد يكون سبب ترك العمال المؤسسة و الانتقال إلى مؤسسات أخرى هو عدم الحصول على فرص التدريب لزيادة قدراتهم العلمية و العملية التي تتيح لهم فرص الترقية و زيادة الأجر . [7] ص 108،109

لذا من الضروري تحليل حالات ترك الخدمة من خلال استبيانات توجه إلى العاملين المعنيين بعد التحاقهم بمؤسسات أخرى أو عقد مقابلات معهم لهذا يعتبر معدل دوران العامل مؤشرا لتقييم

فعالية التدريب في حالة ما إذا البيانات المحصل عليها من العاملين الذين تركوا العمل ترجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الشعور المستمر لتنمية القدرات الذهنية. [7] ص 110.

و يعبر عن معدل دوران العامل بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران العامل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المؤسسة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد الموارد البشرية بالمؤسسة عن نفس الفترة}} \times 100$$

و من المفيد مقارنة معدل دوران العامل بالمؤسسة بالمعدل السائد في المؤسسات الأخرى التي تعمل في ذات المجال والتي تتواجد في نفس المنطقة .

-معدل الغياب :

يعبر عن الغياب بأنه الحالة التي تنشأ عن عدم التحاق الفرد بعمله ،و يمكن تقسيمه إلى اختياري و يشير إلى تهرب الفرد من العمل و إجباري كتلك الناتجة عن حالة المرض ،و مؤشر الغياب لا يحمل أي معنى إلا إذا تمت مقارنته خلال فترة زمنية معينة للوقوف على تطور الظاهرة خلال تلك الفترة . فإذا كان مرتفعا فذلك يشير حتما إلى وجود مشكلات على مستوى معين و هذا ما يدفع الإدارة لمعرفة أسباب التغيب و التغلب عليها ولقد تعددت الدراسات التي أجريت بهدف تحديد أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات من بينها تلك التي قام بها هايلبرونر heilbronner في فرنسا و التي أكدت انه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد ،حيث تم التأكيد انه يقل عجز الغياب مع ارتفاع مهاراتهم ،و عليه يمكن أن تعتمد المؤسسة على معدل الغياب من اجل تقييم برامج التدريب موجهة لفئة الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة و الذين أثبتت البيانات المحصل عليها بالاعتماد على المقابلات والاستبيانات أن سبب تغييبهم هو قلة مهارتهم . [79] ص 177،178

و يمكن حساب معدل الغياب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

إذن يعبر عن الغياب بنسبة بين مجموع أيام الغياب إلى عدد أيام العمل النظرية في السنة كما يمكن حسابه لفترات زمنية مختلفة شهر ،نصف سنة .

2.4.3.2. المقاييس الذاتية .

عندما لا نستطيع تقييم فعالية البرنامج التدريبي تقييما موضوعيا يخلو من المؤثرات الخارجية و الأخطاء نستخدم المقاييس الذاتية .

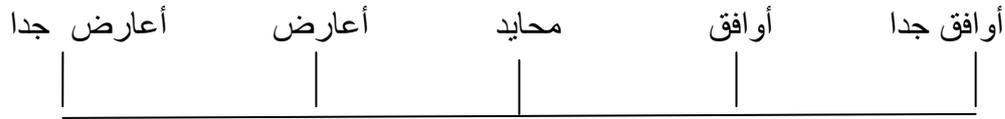
-طريقة التقرير المكتوب :

تعد من أكثر الطرق التقييمية استخداما ،حيث توكل مهمة تقييم الأفراد المستفيدين من برامج التدريب وإعداد التقارير الخاصة بهم إلى المشرف المباشر و ذلك بعد مرور فترة معينة من تلقيهم التدريب و التحاقهم بأماكن عملهم.حيث يقوم المشرف من خلال هذه الطريقة بالتركيز على أهم الجوانب التي تم تدريب العاملين عليها و إعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه،وانطباعاته و تعليقاته على هذا الأداء .وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظا لأداء مرؤوسيه و ملما بقدراتهم و على دراية بنواحي القوة والضعف في أدائهم ،و تكون عنده القدرة على التحليل لإبراز ما إذا كان للتدريب اثر على مرؤوسيه . [7] ص318،319 لكن ما يعاب على هذه الطريق عدم مقدرة المشرف على صياغة الحكم بطريقة تنقل معناه الحقيقي إلى جانب طول الوقت المستنفذ في كتابة التقرير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين .

إلى جانب هذا المقياس الذاتي هناك مقاييسين آخرين يتم الاعتماد عليهم في قياس فعالية العملية التدريبية : [80]ص101،98

-مقياس ليكرت :

يتلخص هذا المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه ،ويمكن أن تأخذ العبارات صيغ موجبة أو سالبة ،و يطلب من الفرد اختيار إجابة لكل عبارة من هذه العبارات،وذلك باختيار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه و أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة فهناك سلم ذوي ثلاث قيم و آخر خمس قيم و آخر ست قيم ،و لكن في كثير من الأحيان يستخدم السلم ذي الخمس درجات كما موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 9.2: مقياس ليكرت [81] ص 98.

حيث تعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه ايجابية فان قيم الدرجات على سلم التقييم تكون كما يلي :

5	أوافق جدا
4	أوافق
3	محايد
2	معارض
1	معارض جدا

أما إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه سلبية فان قيم الدرجات على سلم القياس تكون عكس قيم الدرجات في حال كون العبارة موجبة ، وذلك كما يلي :

1	أوافق جدا
2	أوافق
3	محايد
4	معارض
5	معارض جدا

و يمكن لبعض العبارات أن تحذف من المقياس النهائي و ذلك بتحديد درجة الارتباط بين الدرجة التي حصلت عليه أي عبارة و الدرجة الكلية لمجموع العبارات فإذا كانت درجة الارتباط قوية مع الدرجة الكلية لمجموع العبارات فيتم الاحتفاظ بها ضمن عبارات المقياس النهائي ، أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة تحذف بمعنى ما لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات الأخرى .

ولكن بالرغم من الاستخدام الواسع لهذه الطريقة اتجاه الفرد نحو نشاط التدريب واتجاه المستهلك نحو المنتج... الخ، إلا أن ما يؤخذ عليها هو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان قد تخفي وراءها

استجابات متباينة فمثلا الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية إلا أن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما، وبالرغم من ذلك فإن هذا الانتقاد لا يقلل من الأهمية العلمية لهذا المقياس فهو يستخدم على نطاق واسع.

-مقياس تيرستون:

ما يميز هذه الطريقة هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس فاختيار العبارات التي يحتويها المقياس يتقرر بناء على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات ، فبعد تجميع عدد من العبارات التي تصف مختلف جوانب التدريب تعطى هذه العبارات إلى مجموعة من الحكام ، ويقوم كل واحد منهم بفرز العبارات وإعطاء قيمة تتراوح ما بين 1 و7 أو 1 و9، أو بين 1 و11، ثم يحسب الوسط الحسابي و التباين لكل عبارة من واقع القيم المعطاة من طرف الحكام(المقيمين). حيث أن التباين هو مؤشر لدرجة التضارب في آراء المقيمين في تقييم العبارة و هو أيضا مؤشرا لدرجة غموض العبارة ، و عليه يتم الإبقاء فقط على العبارات ذات التباين المنخفض لكي يتضمنها المقياس النهائي .

وفي تطبيق مقياس تيرستون لا يعطى للأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة ، وإنما يطلب من كل واحد أن يقرر ما إذا كان يوافق (م) أو غير موافق(غ) على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه الخاص للعملية التدريبية. و لتفادي إجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها نضيف خيارات موافقتي أكثر من عدم موافقتي ، و عدم موافقتي أكثر من موافقتي إلى جانب موافق(م) وغير موافق(غ).

وعليه يكون شكل الاستمارة المقدم إلى المتدربين كما يلي :

م	غ	محتوى البرنامج التدريبي جيد
م	غ	أساليب الشرح في المستوى
م	غ	المدرّب ذو كفاءة
م	غ	المكان مناسب للتدريب

وبالرغم من استخداماته الواسعة إلا انه يتطلب إجراءات مطولة لتكوين المقياس.

5.3.2. مشاكل وصعوبات تقييم فعالية التدريب.

مهما كانت الدقة التي تتم بها عملية التقييم إلا وتقع بعض الأخطاء، كما توجد كذلك صعوبات أثناء هذه العملية وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

1.5.3.2. مشاكل عملية تقييم فعالية التدريب.

من بين الأخطاء الشائعة التي تقابل عملية التقييم نجد: [39] ص 300، 304

-التساهل والتشدد.

قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك، فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفا أو يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى اللين والتساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى مرؤوسيه تقديرات ضعيفة فإنه سيتعرض للنقد من جانب رئيسه المباشر.

-الميل ناحية الوسط (النزعة المركزية).

قد يعطي بعض المشرفين جميعهم أو معظمهم مرؤوسيه تقديرات متوسطة وهذا الخطأ في

الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وينتج هذا في التقييم إما بجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يبقوا في طريق ترقبته أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن يحدثوا انقساما في مجموعاتهم بتميز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهر الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم.

-خطأ تعميم الصفات.

يحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم

أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فإذا أعطي المشرف موظفا من موظفيه تقديرا عاليا في الحضور في المواعيد مثلا فهو يعطيه عاليا أيضا في التعاون مع الزملاء والسرعة في إنجاز الأعمال وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين جوانب الأداء المختلفة

-الخلط بين الهدف والوسيلة.

قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات، فمثلاً في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفو الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة، وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التي يجرونها بغض النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه، وبذلك تحول اهتمام الموظفين عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات، ويروي لنا ذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الذي وجه اهتمامه الرئيسي لتأنيب العسكري الذي كتب التحقيق في جريمة القتل في عدد قليل من الصفحات، وكان من واجبه أن يكتبه في صفحات طويلة لأنها جريمة قتل.

2.5.3.2. صعوبات تقييم فعالية التدريب.

-إن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال؛

-عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب؛

-إن آثار التدريب ونتائجه لا تتضح بعد عودة المتدرب إلى عمله مباشرة بل تظهر بالتدريج وعند تطبيق المتدرب لما تعلمه؛

-صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في نجاح وإخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة

البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون، أم ظروف المؤسسة؛ [1] ص 65

-عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب؛

-عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج،

تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب

وأثره على أداء الفرد والمؤسسة؛

-التحديد غير الدقيق لمعايير تقييم التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب.

[81]

لقد وجهنا إهتمامنا في بداية هذا الفصل إلى تحديد الاحتياجات تدريبية باعتباره الركيزة

الأساسية لنجاح العملية التدريبية فقمنا بتقديم معنى الحاجة إلى التدريب وتوضيح مستويات تحديد

الحاجة إلى التدريب تحليل تنظيم، تحليل العمل، تحليل الفرد والتي من خلالها يمكن تحديد حجم ونوع

الاحتياج التدريبي للمؤسسة. ثم تطرقنا إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، بعدها تناولنا خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية والتي بفضلها نصل إلى تحديد وتقرير الاحتياجات التدريبية بشكل سليم. لنتعرض بعدها إلى أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية .

ثم حاولنا بعد ذلك إلقاء الضوء على مجموعة من المسائل الهامة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية حيث تشمل عملية تصميم البرنامج التدريبي سبعة عناصر أساسية تتمثل في تحديد أهداف البرامج التدريبية والتي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات. أيضا محتوى البرنامج يجب أن يكون متناسبا والقدرات العلمية والفنية للمتدربين، بإضافة إلى اختيار الزمان والمكان للبرنامج التدريبي والذي يجب أن يتلاءم وأهداف البرنامج ومحتوياته، كما يجب أن يحضى اختيار المدربين و المتدربين بعناية واهتمام فائقين. مع مراعاة الميزانية المخصصة للتدريب فلا معنى لبرنامج تدريبي بدون تخصيص الميزانية الملائمة له، لنتطرق بعدها إلى أساليب التدريب فهي عديدة ولكل منها مزايا وعيوب ومجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة، والواجب عند انتقاء أي أسلوب لا بد أن ندرس فوائده ومعوقاته و النواحي التي يصلح فيها. وبعد عملية تصميم البرنامج التدريبي وتحديد كل عناصره انتقلنا إلى حيز تنفيذه لأنه ما من جدوى من تصميم برنامج إذا لم ينفذ، وعملية تنفيذ البرنامج هي الأخرى تتضمن خطوات أهمها إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي من حيث أيام البرنامج، عدد الجلسات، زمن بداية ونهاية كل برنامج.. الخ، ترتيب مكان وقاعات التدريب بغية البحث عن أفضل طريقة تتناسب مع طبيعة المتغيرات الحاكمة لنشاط التدريب إلى جانب خطوة أخرى والتي تتمثل في المتابعة اليومية للبرنامج كما اشرنا أيضا إلى عوامل نجاح البرنامج التدريبي .

لنركز في آخر الفصل على تقييم فعالية نظام التدريب حيث تطرقنا في البداية إلى تعريفه وأهميته، ثم ناقشنا طبيعته منطرقين إلى خطوات التقييم وأهم المعايير التي يقيم على أساسها التدريب بعدها انتقلنا إلى أساليب التقييم المختلفة مبينين عيوب ومزايا كل أسلوب لنتناول بعد ذلك استراتيجيات التقييم لنعرض بعد ذلك أهم مقاييس فعالية التدريبية الموضوعية منها والذاتية لنتطرق في الأخير أهم الصعوبات والهفوات التي تواجهنا أثناء تقييم التدريب وهذا من اجل تجاوزها والتغلب عليها لضمان فعالية التقييم وبالتالي فعالية التدريب .

الفصل 3

دراسة حالة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية

في ظل سياسة الانفتاح التي تبنتها الجزائر بعد توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وجدت المؤسسات الوطنية نفسها أمام منافسة غير متكافئة قد تؤثر عليها إما إيجاباً أو سلباً، وخاصة أن الطرف الثاني ينتمي إلى البلدان المصنعة. وعلى هذا الأساس قامت بعض المؤسسات بوضع استراتيجيات من أجل التأقلم مع الوضع الجديد، وقد كان التدريب أحد هاته الخيارات الإستراتيجية التي تبنتها. ولأن موضوع الدراسة يسري في نفس سياق الإستراتيجية المختارة وهو ما استدعى تدعيمها بدراسة ميدانية اقتضت اختيار مؤسسة من بين المؤسسات العمومية في الجزائر كحقل لها، وعليه فقد وقع الاختيار على مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية بسبب المكانة التي تحتلها هاته الأخيرة في الاقتصاد الجزائري. ومن أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديماً منهجياً وبهدف إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري بميدان الواقع، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

1.3. التعريف بمؤسسة بوفال.

2.3. تحليل واقع نظام التدريب بمؤسسة بوفال.

3.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

1.3 التعريف بمؤسسة بوفال.

انتهجت الجزائر بعد حصولها على استقلالها وترسيخ قواعد الدولة الجزائرية إلى بناء وتنمية اقتصادها من خلال عدة مخططات منها مخطط الثلاثي، الرباعي... الخ، في ظل تبنيها للمسار الاشتراكي، والذي كان من أهم ثماره بناء عدة وحدات صناعية عبر مختلف ولايات الوطن، نجد من بينها ما يسمى حاليا "بمؤسسة بوفال" و هذا ما سنتطرق إليه بشكل من التفصيل من خلال هذا المبحث.

1.1.3 تقديم مؤسسة POVAL/SPA.

تعتبر مؤسسة POVAL/SPA من المؤسسات الصناعية الهامة في الاقتصاد الجزائري وهي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب، وإنما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها رغم الفترة الحرجة التي مرت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين.

1.1.1.3 لمحة تاريخية عن مؤسسة POVAL/SPA.

تأسست مؤسسة بوفال سنة 1970 تحت مسمى المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي "SONACOME*" وبالضبط في جويلية 1970، وذلك بموجب الأمر رقم 67-150 المؤرخ في 09 أكتوبر 1967م، كما أنشأ مركب تابع لها للمضخات والصمامات في المنطقة الصناعية بالبرواقية بمساحة قدرت ب 32 هكتار، بموجب مرسوم رقم 71/94 المؤرخ في 16/11/1971، حيث تم تدشينه في يوم 29 أبريل 1976 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين بعدد عمال قدر بحوالي 3000 عامل علما أن مؤسسة "SONACOME" كانت امتدادا لمؤسسة "SIMIA**" للعتاد الفلاحي والتي أنشأت سنة 1937 في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر. وكان تركيز مؤسسة "SONACOME" في هذه المرحلة على المشاريع المتعلقة بالمياطين الفلاحية والنقل والمعدات التي كانت تمثل الأولوية في سبيل تشييد البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني. وفي سنة 1982 وفي إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والقاضي بإعادة هيكلية المؤسسة الوطنية "SONACOME" لتصبح مؤسسة بوفال تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري "EN-PMH***" بموجب المرسوم رقم 83/1 المؤرخ في 01/01/1983، حيث استلم المشروع في 09 مارس 1982، لتبدأ في العمل والاستغلال في تاريخ 02 نوفمبر 1982، وكان

* SONACOM : Société Nationale de Construction d'Outils Mécaniques.

** SIMIA : société d'Installation des Matériels Industriels Agricoles.

*** EN-PMH ; Entreprise Nationale de Production des matériels Hydrauliques.

التسليم النهائي في ديسمبر 1984، لتكون بذلك من المؤسسات السبّاقة في مجال البحث وإنتاج عتاد الري على مستوى المغرب العربي.

ونتيجة التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر مع بداية منتصف التسعينات والانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد الحر، ووفقا للبرنامج الحكومي آنذاك، وقرار من المؤسسات القابضة والمجلس الوطني لمساهمة الدولة ووزارة الصيانة، حدثت تغييرات جذرية للمؤسسة من ناحية الهيكل التنظيمي والاستقلالية المالية، وأصبح اسمها الجديد والحالي المتمثل في "مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر" "POVAL" اختصارا لتسميتها بالفرنسية "Pompes Vannes Algériennes"، وذلك في 5 أوت 1997 برأسمال اجتماعي يقدر بحوالي 120 مليار دينار جزائري، وكانت تضم آنذاك حوالي 1400 عامل، مقسمة إلى ستة وحدات إنتاجية متخصصة هي:

- وحدة المسبك بالبرواقية.

- وحدة الصمامات بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالبرواقية.

- وحدة الصيانة بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالروبية.

- وحدة المضخات ببراقية.

بالإضافة إلى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

2.1.1.3. إعادة هيكلة مؤسسة POVAL/SPA.

ترجع إعادة هيكلة مؤسسة POVAL/SPA إلى عدة أسباب أهمها :

-إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH:

صدر قرار غلق مؤسسة EN-PMH في جانفي 1993 ثم عقبه إضراب مفتوح نظمته

النقابات العمالية في المؤسسة آنذاك، أسفر عن تراجع الدولة عن قرار غلق المؤسسة بعد عدة مفاوضات مع ممثلين من النقابات العمالية والمدراء الفرعيين للمؤسسة و عوضا أن يفقد كل العاملين بالمؤسسة مناصب عملهم تقرر تصريح عدد منهم، وتم استقبال طلبات الراغبين في ترك المؤسسة مقابل مبالغ مالية يتم تحديدها وفق القانون، إلا أن المديرية العامة للمؤسسة رفضت تلك الطلبات لأن 80% منها كانت لأفراد من فئة مسيرين وعاملين في الإدارة، وهذا تجنبنا للآثار السلبية التي قد تنجم عن خروج هذا العدد الكبير من المسيرين، فهي تستهدف العمال التنفيذيين وهو الأمر الذي جعلها تكلف إدارة الموارد البشرية في كل وحدة إنتاجية بالإشراف على تحديد العاملين الذين سيتم

تصريحهم وذلك بإجراء عملية تقييم الأداء لكل فرد في المؤسسة قبل إدراج اسمه في لائحة العاملين الذين سيتم تصريحهم.

-تقسيم مؤسسة EN-PMH إلى وحدات إنتاجية:

كانت مؤسسة EN-PMH مقسمة إلى مركبين إنتاجيين رئيسيين: مركب رويبة، مركب البرواقية لكن مع اتخاذ الإجراءات التي تنص على إعادة الهيكلة العضوية لهذه المؤسسة تم تقسيم كل مركب إلى وحدات إنتاجية، وذلك بموجب قرارين 106 و 107 الصادرين بتاريخ 20 ديسمبر 1993، حيث نتج عن ذلك الوحدات الإنتاجية التالية:

- وحدة المسبك والصمامات بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالبرواقية.

- وحدة الصيانة بالبرواقية.

- وحدة المصالح الصناعية بالبرواقية.

- وحدة الوسائل العامة بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالروبية.

- وحدة المضخات ببراقي.

- وحدة المضخات بالجلفة.

- وحدة المضخات بالأغواط.

تمثل هذه الوحدات أهم نواتج قرار تقسيم مؤسسة EN-PMH، فكل واحدة منها ميزانية مستقلة

ومدير فرعي يقوم بتسيير وحدته تحت إشراف المديرية العامة للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن

الدولة استأنفت إعادة الهيكلة المالية في سبتمبر 1996م، وتحولت المؤسسة من مؤسسة EN-PMH

إلى مؤسسة ذات أسهم POVAL/SPA، وتم غلق وحدتي الجلفة والأغواط نتيجة الخسائر التي

عرفتها رغم الإصلاحات السابقة حيث تم تقسيم وحدة المسبك والصمامات وتوزيع وحدة المصالح

الصناعية والوسائل على باقي الوحدات الإنتاجية، كما تم بيع وحدة الروبية للمضخات لمؤسسة أجنبية

CAPRARI وهو يعتبر منافس في نفس الوقت لوحدة المضخات بالبرواقية، وظهرت مؤسسة

POVAL/SPA بوحداتها الإنتاجية التالية:

- وحدة المضخات بالبرواقية.

- وحدة المسبك بالبرواقية.

- وحدة الصمامات بالبرواقية.

- وحدة الصيانة بالبرواقية.

- وحدة المضخات ببراقي.

2.1.3. أهداف ووظائف مؤسسة بوفال.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهم أهداف ووظائف مؤسسة بوفال:

1.2.1.3. أهداف المؤسسة.

- تسعى مؤسسة بوفال في إطار القيام بنشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- تلبية متطلبات السوق الوطنية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات وملاحق الأنابيب، وتزويد احتياجات أهم قطاعين في الاقتصاد الوطني والمتمثلين في قطاع المحروقات وقطاع الري؛
- العمل على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وذلك عن طريق إستراتيجية التسويق عن قرب، وهذا بالاعتماد على شبكتها التجارية والمتمثلة في مختلف وكلائها المعتمدين عبر مختلف أنحاء الوطن؛
- العمل على تخفيض نسبة المواد نصف المصنعة المستوردة، من خلال محاولة القيام بتصنيعها داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق الإكتفاء الذاتي؛
- المساهمة مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- وكباقي المؤسسات الأخرى، تسعى مؤسسة بوفال إلى تحقيق الربح وتنمية حصتها السوقية، ومن ثمة تحقيق البقاء والاستمرارية.

2.2.1.3. وظائف المؤسسة.

- منذ أكثر من 60 سنة، ومهمة مؤسسة بوفال تكمن في إنتاج وتطوير وتسويق المعدات الهيدروليكية، ومكوناتها وملحقاتها، فهي مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، كونها تقوم بتحويل مجموعة من المواد الأولية والنصف المصنعة إلى منتجات تامة متمثلة في مختلف أنواع الصمامات والمضخات ومكوناتها وملاحقها.
- كما أن المؤسسة تقوم بوظيفة التسويق والتي من خلالها تقوم بتطبيق إستراتيجية المعتمدة على تقسيم وتنويع منتجاتها، ومن ثم تسعيرها وترويجها وتوزيعها عبر مختلف أنحاء الوطن من خلال وكلائها المعتمدين، وهذا بما يلبي حاجات ورغبات زبائنها ويعزز مكانتها في السوق.
- وبالإضافة إلى ما سبق، فإن المؤسسة تقوم بوظيفة الشراء والتي من خلالها تقوم بتزويد الوظيفة الإنتاجية بمختلف المواد واللوازم التي تحتاجها في عملية الإنتاج، كما تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع من خلال إصلاح وصيانة المنتجات المباعة وهذا خلال فترة الضمان.

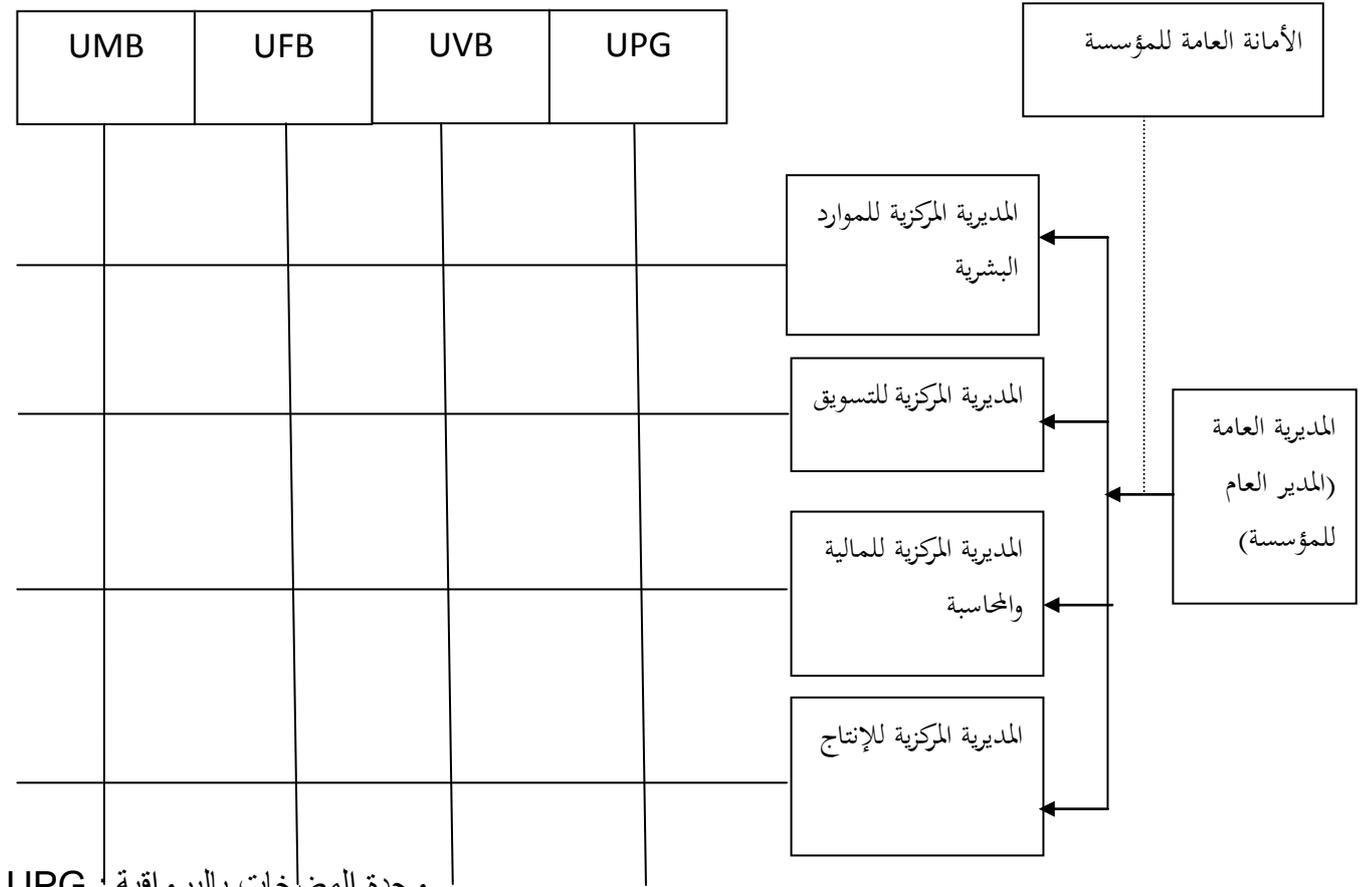
3.1.3. دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.

يمثل الهيكل التنظيمي البناء التنظيمي للمؤسسة وما يحتويه من وظائف ووحدات إدارية مخولة بإنجاز مجموعة من الأعمال والأنشطة تساهم من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

1.3.1.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/SPA.

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية بالبرواقية شرق الجزائر العاصمة على أربع وحدات إنتاجية: وحدة المضخات بالبرواقية، وحدة الصمامات بالبرواقية، وحدة المسبك بالبرواقية، وحدة الصيانة بالبرواقية)، وهي تتكون من أربع مديريات مركزية الموارد البشرية، التسويق، المالية، والإنتاج، وتشرف كل مديرية منها على المديريات الفرعية التابعة لها في كل وحدة.

كما أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال كان يضم أربع وحدات أخرى إلى جانب الوحدات السابقة: وحدتي المضخات بالجلفة والأغواط، تم تصفيتهما في بداية التسعينات، ووحدة المضخات بالروبية تم تصفيتهما في الأخرى في نواحي 2006، أما الوحدة الرابعة فكانت وحدة المضخات ببراقى تم تصفيتهما في نواحي 2008، والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.



UPG : وحدة المضخات بالبرواقية :

UVB : وحدة الصمامات بالبرواقية :

UFB : وحدة المسبك بالبرواقية :

UMB : وحدة الصيانة بالبرواقية :

الشكل رقم 10.3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.

المصدر: وثائق مقدمة من إدارة الموارد البشرية .

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مؤسسة POVAL/SPA تملك هيكلًا تنظيميًا مركبًا مقسمًا على أساس وحداتها الإنتاجية، حيث تمثل كل نقطة تقاطع في الشكل مديرية فرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها، في الوحدة الإنتاجية التي تقع في عمودها، مما يسهل على هذه المديرية المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود إليها في كل أمور الوحدة الإنتاجية التي تقع فيها، فبالرغم من وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية فإنه لا يجوز له اتخاذ أي قرار قبل الرجوع إلى المديرية المركزية التي تصادق عليه أو ترفضه.

2.3.1.3. تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.

يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال على أربعة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة التي تعد خدماتية، كما تتميز كل وحدة بالتسيير الذاتي لأمرها الداخلية العادية، عدا القرارات الحساسة والإستراتيجية يتم اتخاذها من قبل الوحدة المركزية المتواجدة في الجزائر العاصمة، ويمكن تلخيص مهام كل مديرية فيما يلي:

-المديرية العامة: تتواجد المديرية العامة لمؤسسة بوفال بالجزائر العاصمة، وهي التي تشرف على وحدات المؤسسة وتعد السياسة العامة للمؤسسة وتحدد الأهداف الإستراتيجية لها، وتتولى مهمة التخطيط والرقابة وتأمين الاتصال والتنسيق بين مختلف المديريات والوحدات بالإضافة إلى الحرص على تطبيق نظام الجودة.

-مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهامها في:

- إعداد إجراءات اختيار وتوظيف الأفراد؛

- إعداد سياسات التدريب ورسكلة أفراد المؤسسة.

-مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهام هذه المديرية في:

- إعداد السياسات المالية والمحاسبية؛

- التحكم في برمجة أعمال المؤسسة، وتأمين مراقبة الخطة المالية؛

- دراسة ميزانية المؤسسة وتحليلها؛

- تسجيل حسابات وعمليات المؤسسة في الوثائق المحاسبية.

-مديرية التسويق : وتتمثل مهامها في:

- وضع استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالأسعار والتوزيع، وكذا التخزين وخدمات ما بعد البيع؛

- العمل على تلبية رغبات وحاجيات الزبائن من خلال دراسة شكاوي الزبائن والأخذ باقتراحاتهم؛

- مراقبة وتطوير شبكات التوزيع، ودراسة طلبات الاعتماد المقدمة من طرف مختلف الوسطاء؛

-مديرية الإنتاج: وتتمثل مهام مديرية الإنتاج في:

- مراقبة عملية الإنتاج في مختلف الوحدات؛

- تحديد آجال تحقيق كل طلبية حسب أهميتها؛

- تأمين الوثائق الإدارية لمختلف الوحدات.

-الأمانة العامة للمؤسسة: تقع تحت السلطة المباشرة لمدير المؤسسة، فهي تساعد في الأعمال الإدارية، وتعتبر حلقة وصل بينه وبين باقي المديرية بالمؤسسة حيث نجد أن من بين مهامها تنظيم اللقاءات مع مدير المؤسسة، تلقي الفاكسات والرد على الهاتف، استقبال وتوجيه المتعاملين مع المؤسسة.. الخ.

-وحدة الصيانة: تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحركة لدى المؤسسة.
-وحدة المسبك: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع، حيث تعتبر المنتجات النصف مصنعة كأجسام الصمامات مثلا، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

-وحدة الصمامات: تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأصنافها وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.
-وحدة المضخات: تقوم هذه الوحدة بإنتاج مختلف أنواع وأشكال المضخات كما تعتبر وحدة المضخات مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية.

3.3.1.3. القدرة الإنتاجية لمؤسسة POVAL/SPA.

تختلف القدرة الإنتاجية لوحدات مؤسسة POVAL/SPA من وحدة إلى أخرى حسب النشاط الإنتاجي الذي تقوم به.

-وحدة المضخات بالبرواقية : Unité Pompes de Berrouaghia
سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي .

-وحدة الصمامات بالبرواقية : Unité vannes de Berrouaghia
تقوم وحدة الصمامات بإنتاج مختلف الصمامات والصنابير ومعدات مكافحة الحرائق، ومختلف ملاحق نقل المياه مساهمة بذلك في تلبية قدر كبير من الاحتياجات الوطنية في ميدان الهيدروليك والطاقة الحرارية والصناعات الكيماوية ومصافي النفط والزراعة بالإضافة إلى تلبية احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة من خلال إنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات والصمامات بقدرة إنتاجية تقدر بـ 90000 صمام و 35000 ألف ملحق، وما يقارب 1138000 ساعة عمل سنويا.

-وحدة المسبك بالبرواقية : Unité Fonderie de Berrouaghia

تقوم هذه الوحدة بإنتاج الهياكل الخاصة بالصمامات والمضخات التي تزود بها وحدتي الصمامات والمضخات، والعتاد الموجه لتهيئة الطرقات والمنتوجات الخاصة بشبكة صرف المياه وكل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر بـ 6000 طن سنويا.

-وحدة الصيانة بالبرواقية : **Unité Maintenance de Berrouaghia**

تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة الصيانة بـ 110000 ساعة عمل سنويا تتوزع بنسبة 80% على مختلف وحدات بوفال، و20% على السوق المحلية الجزائرية حيث تخصص هذه الوحدة بصيانة التجهيزات والآلات الإنتاجية لوحدة بوفال (وحدة مضخات، وحدة الصمامات، وحدة المسبك) بالإضافة إلى قيامها بأربعة نشاطات متمثلة في تصنيع، تجديد، تليف والبناء الحديدي.

4.1.3. منافذ توزيع منتجات المؤسسة داخل و خارج الجزائر .

تغطي مؤسسة بوفال احتياجات ثلاث قطاعات الفلاحة، الري، المحروقات اعتمادا على وكلائها الموجودين خارج و داخل الجزائر .

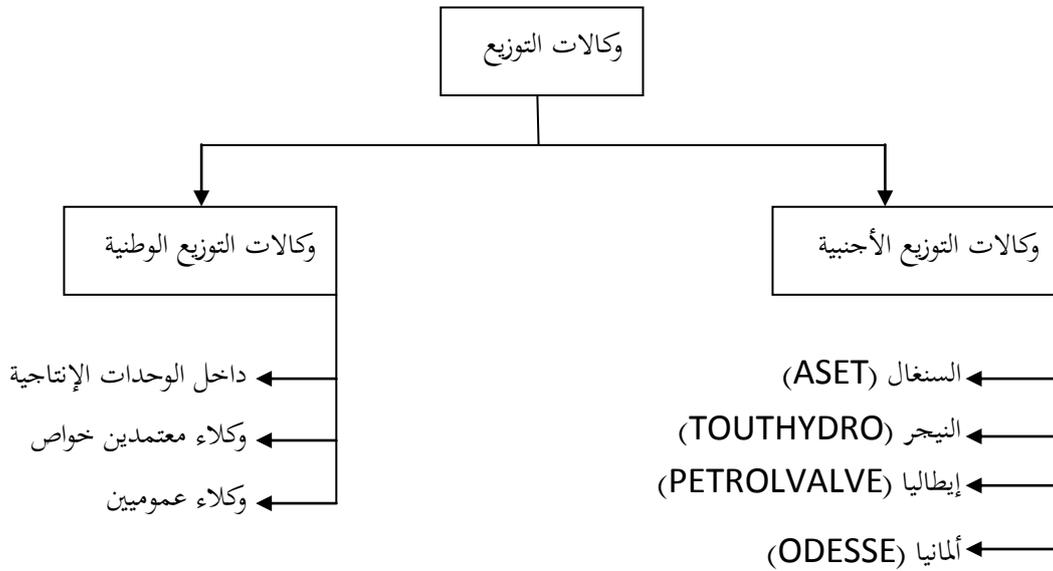
1.4.1.3. القطاعات الاقتصادية الوطنية التي توجه لها المؤسسة منتجاتها.

تلبى مؤسسة POVAL/SPA بتشكيلة منتجاتها المتنوعة، الاحتياجات الأساسية لثلاثة قطاعات هامة في الاقتصاد الجزائري هي: الفلاحة، الري، المحروقات، وبذلك فإن المضخات والصمامات التي تنتجها مؤسسة POVAL/SPA تغطي احتياجات مجالين استراتيجيين هامين بالنسبة للاقتصاد الجزائري ألا وهما المياه، والمحروقات، فالمياه من أهم الموارد التي عرفت ندرة مستمرة خلال القرن العشرين وتشكل أحد أكبر مشاكل القرن الواحد والعشرين على المستوى العالمي، والجزائر ليست بمنأى عن ذلك، لذلك تولي اهتماما كبيرا للمياه في مخططها الاقتصادي، ومؤسسة POVAL/SPA تتدخل بمنتجاتها الموجهة لقطاعي الري والفلاحة في أنظمة توزيع المياه كالمضخات المائية وعتاد الري وملحقاته كالصمامات المائية، وبذلك فإن تشكيلة المنتجات التي توجهها المؤسسة لقطاعي الري والفلاحة تمثل 80% من منتجاتها، هذا إلى جانب تغطية المؤسسة لاحتياجات قطاع المحروقات بنسبة محتشمة تقدر بحوالي 5% من الاحتياجات الكلية للقطاع الذي يعتبر المصدر الأساسي للإيرادات التي تبني عليها الجزائر ميزانيتها، فمؤسسة POVAL/SPA كانت تغطي في نهاية سنة 2002 نسبة 45% من احتياجات الطلب الوطني من المضخات المائية، ونسبة 60% من احتياجاته من الصمامات المائية، وفي نهاية سنة 2008 وفي ظل تزايد المنافسة الخارجية من خلال الوكلاء المعتمدين من طرف المؤسسات الأجنبية ومن المؤسسات المستوردة، فإن نسبة تغطية المؤسسة لإجمالي الطلب في مجال المضخات المائية انخفض بالمقارنة لما كان عليه سنة 2002 إلى 30%

من إجمالي الطلب الوطني، أما في مجال الصمامات الموجهة لقطاع الري فزادت نسبة تغطية إجمالي الطلب الوطني إلى 80% وهذا راجع إلى تخلي المؤسسة عن الصمامات الموجهة لقطاع المحروقات والتركيز على الصمامات الموجهة لقطاع الري. وفي هذا نجد مؤسسة POVAL/SPA تعمل جاهدة لتغطية الاحتياجات الوطنية من المضخات والصمامات بهدف زيادة حصتها السوقية من السوق الوطني، حيث تبلغ نسبة توسعها المالية من 10% إلى 15% سنويا.

2.4.1.3. وكالات التوزيع لمنتجات مؤسسة POVAL/SPA.

تعتمد مؤسسة POVAL/SPA في توزيع منتجاتها على وكالات توزيع داخل الوطن وخارجه ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:



الشكل رقم 11.3: وكالات توزيع مؤسسة بوفال.

المصدر: من إعداد الطالبة.

-وكالات التوزيع الأجنبية لمؤسسة POVAL/SPA:

يظهر من خلال الشكل (11) أن مؤسسة POVAL/SPA تمتلك شبكة توزيع خارجية تشمل السوق الأوروبية التي تملك فيها شريكين استراتيجيين، الأول إيطالي وهي المؤسسة الإيطالية للمضخات البيترولية (petrol valve) والتي تسوق منتجات المؤسسة في جنوب أوروبا إلى جانب

إمدادها لمؤسسة POVAL/SPA بالتصاميم التي يطلبها السوق الأوروبي من المضخات، أما الثاني فهو الشريك الألماني المتمثل في مؤسسة (odesse) والتي تسوق منتجات مؤسسة POVAL/SPA في شمال أوروبا، إلى جانب إمدادها بمختلف التصاميم من الصمامات التي يطلبها السوق الأوروبي.

كما تملك مؤسسة POVAL/SPA وكيلين معتمدين إفريقياً في النيجر مؤسسة (touthydro)، وفي السنغال (aset).

-وكالات التوزيع الوطنية لمؤسسة POVAL/SPA:

من الشكل 11.3 يتضح أن مؤسسة POVAL/SPA ثلاثة وكالات وطنية لتوزيع منتجاتها هي:

-داخل الوحدات الإنتاجية: من خلال البيع المباشر لمنتجات مؤسسة POVAL/SPA مباشرة من مخازن الوحدات الإنتاجية المتواجدة في المنطقة الصناعية بمدينة البرواقية.

-وكلاء معتمدين خواص: وهذا من خلال وكلاء معتمدين من طرف المؤسسة، مختصين في عملية التركيب أو الصيانة أو إعادة البيع أو الجمع بين هذه العمليات.

-وكلاء عموميين: ويتم من خلال ثلاث قنوات هي:

- قناة "EDIMMA": وهي مؤسسة عمومية مختصة ببيع المعدات والتجهيزات الفلاحية.

- قناة "DEI": وهي مؤسسة عمومية مختصة في القطاع الصناعي في المدن الكبرى مثل الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة.

- قناة "مؤسسة المعدات الهيدروليكية": وهي مؤسسة وطنية عمومية مختصة في قطاع الهيدروليك، وهي تؤمن تغطية المناطق الآتية: وهران، البليدة، عنابة، الجلفة، الأغواط بمنتجات مؤسسة POVAL/SPA.

2.3. تحليل واقع نظام التدريب بمؤسسة بوفال.

نظرا لكبر وتعدد وحدات مؤسسة POVAL/SPA وتشابه نظام التسيير في كل منها، فقد

ارتأينا اختصار دراستنا على وحدة المضخات والتي تعد واحدة من أهم الوحدات في مؤسسة

POVAL/SPA، حيث سنقوم بدراسة وحدة المضخات بشيء من التحليل والتفصيل من خلال المطالب التالية.

1.2.3. نظرة عامة عن وحدة المضخات.

تعتبر وحدة المضخات من بين أهم المؤسسات الصناعية الوطنية والمغربية والإفريقية المختصة في صناعة مختلف المضخات الموجهة لقطاعات الهيدروليك والمحروقات والمقاولات وغيرها، حيث تمثل منتجاتها نسبة 60% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة ككل. ولهذا سنلقي نظرة عامة عن وحدة المضخات من خلال الفروع التالية:

1.1.2.3. تعريف وحدة المضخات.

تقع وحدة المضخات في المنطقة الصناعية بالبرواقية شرق بلدية البرواقية ، فقد بدأت وحدة المضخات نشاطها سنة 1981 والمتمثل في إنتاج مختلف المضخات الموجهة لتلبية حاجات مختلف القطاعات من قطاع المحروقات والقطاع الفلاحي والقطاع الصناعي وقطاع البناء وصرف المياه القذرة.

ولقد بلغ رقم أعمال وحدة المضخات سنة 2012م حوالي 531698814.36 دج بقدرة إنتاجية تقارب 30000 مضخة سنويا وما يقارب 440000 ساعة عمل في السنة، وبتعداد عمال يقدر بحوالي 167 عامل منهم 142 عامل دائم و25 عامل مؤقت. وتقوم وحدة المضخات بإنتاج قائمة من المنتجات تتمثل في:

- مضخات أفقية أحادية الخلية ومتعددة الخلايا.

- مضخات التطهير.

- مضخات غامرة للحفر.

- مضخات المحروقات.

- مضخات غاطسة.

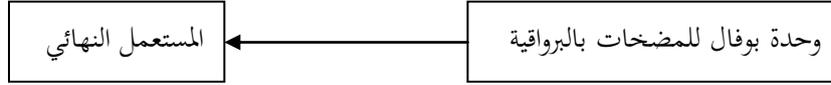
- مضخات كهربائية عمودية.

- مضخات مائية للسقي الذاتي.

ولكي تلبي وحدة POVAL/SPA للمضخات بالبرواقية احتياجات زبائنها تعمل على تحريك

وتنشط مبيعاتها بانتهاجها سياسة التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر عن طريق وكلائها المعتمدين الذين يتوزعون عبر كامل التراب الوطني بالإضافة إلى التوزيع عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالوحدة.

- التوزيع المباشر: نظرا لطبيعة المنتج المقدم من طرف الوحدة وهيكل الأسعار وتكلفة التوزيع والعمولة التي يحصل عليها الوكيل فإن الوحدة تعتمد بشكل أكبر على البيع الشخصي داخل الوحدة كما يبين الشكل التالي:

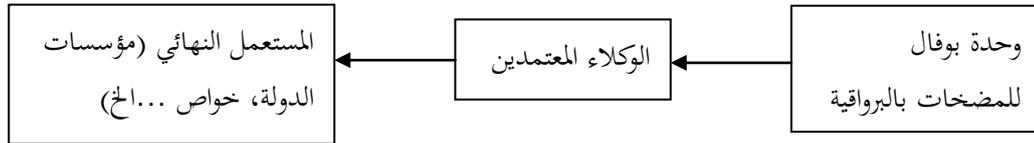


الشكل رقم 12.3 : التوزيع المباشر للوحدة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

والهدف من إتباع هذه الطريقة هو الحصول على جميع الأرباح دون مشاركة الوسطاء وأيضا توطيد العلاقة مع عملائها النهائيين (فلاحين، مؤسسات... الخ) والتزود بالمعلومات الخاصة بظروف السوق والتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء، حيث يدخل ضمن التوزيع المباشر: البيع الشخصي والصفقات التي تتحصل عليها الوحدة.

-التوزيع غير المباشر: لا تكتفي الوحدة بالتوزيع المباشر، فهي كذلك تمتلك شبكة واسعة من الوكلاء المعتمدين* يتوزعون عبر كامل التراب الوطني والشكل التالي يبين طبيعة هذا التوزيع:



الشكل 13.3 التوزيع غير المباشر للوحدة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وتلجأ الوحدة إلى هذا النوع من التوزيع لصعوبة تغطية وتسويق منتجاتها عبر كامل التراب الوطني والهدف من ذلك هو تنشيطها لمبيعاتها نظرا للمنافسة الشديدة التي تشهدها السوق الوطنية من قبل بعض المؤسسات نذكر منها: SARL TAHRAOUI ببسكرة، DJELFA POMPES.... الخ. -التوزيع عبر الموقع الإلكتروني: إلى جانب الطريقتين السابقتين التي تتبعهما الوحدة في التوزيع، فإنها أيضا تقوم بتلقي طلبات الزبائن حول منتجاتها عن طريق موقعها التالي:

En_UPA_POVAL@Yahoo.fr

* أنظر الملحق رقم (1).

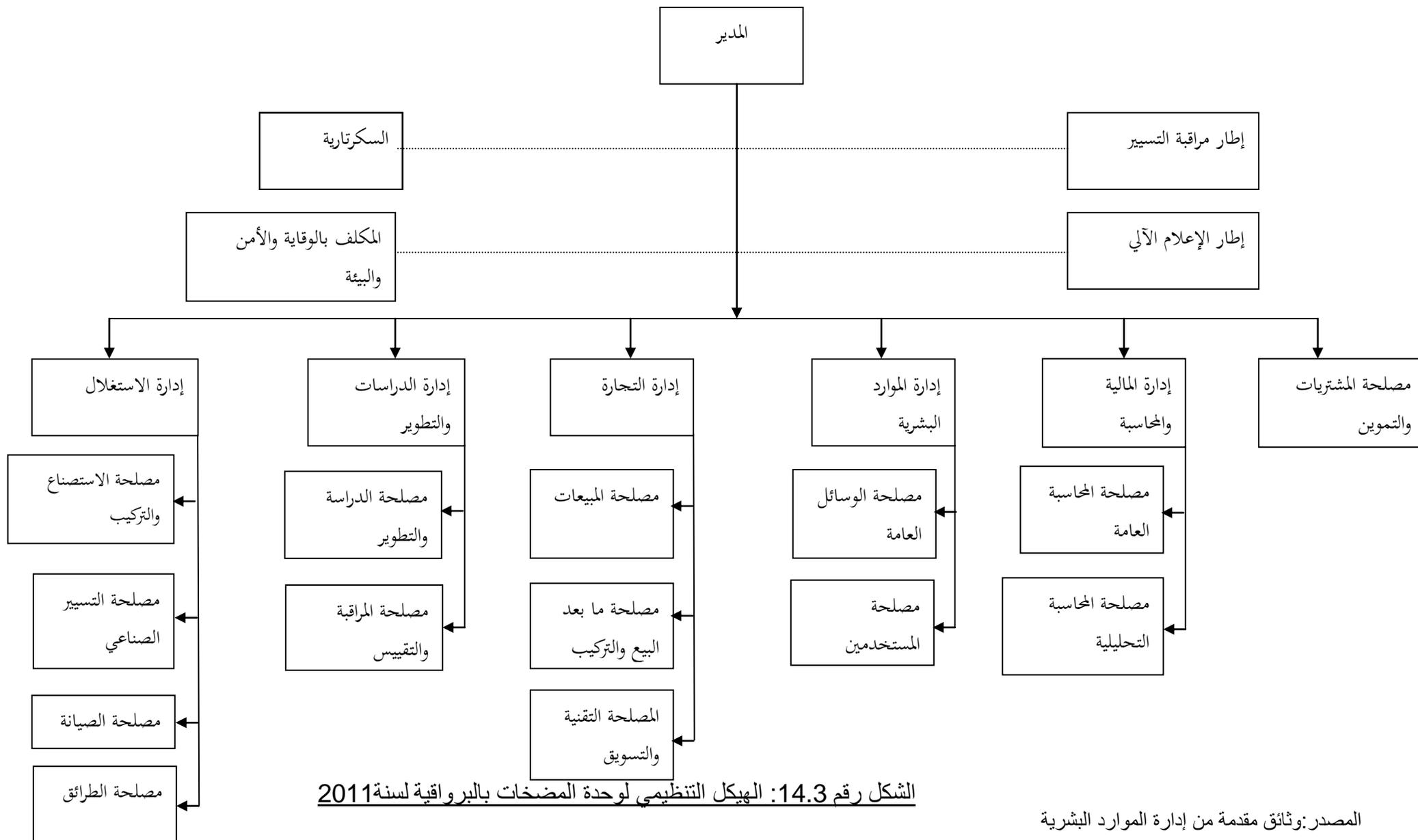
2.1.2.3. أهداف وحدة المضخات.

تنبثق أهداف وحدة المضخات بالبرواقية من الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة POVAL/SPA والتي تساهم في التغييرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني، وتحاول من خلالها الوحدة التكيف مع الأوضاع الراهنة ونجد من تلك الأهداف المعلنة:

- العمل على رفع رقم أعمال الوحدة: حيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات مادية وبشرية، ويكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف، خاصة وأنه مرتبط بحصول المدير والعاملين تحت إمرته على الحوافز المادية؛
- العمل على تلبية الاحتياجات المحلية من المضخات: تهدف الوحدة إلى تغطية السوق الوطني من المضخات لأن هذا المجال من السوق لا يزال يعاني نقصا خاصة المضخات الموجهة للمحروقات؛
- مساهمة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج: من خلال إدخال المؤسسة عدة آلات مبرمجة بواسطة الإعلام الآلي بغية تطوير وسائل الإنتاج وتحديثها لمسايرة المنافسة والتقليل من تكلفة الإنتاج؛
- العمل على رفع صادراتها: فالوحدة تهدف من خلال تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين، وبذلك تكون لها حصة سوقية مهمة خارج الوطن؛
- العمل في إطار التنمية المستدامة: حيث شاركت المؤسسة في عدة اتفاقيات وطنية ودولية تهدف للحفاظ على البيئة، وهي إحدى المتطلبات التي يجب أن تساهمها المؤسسة المعاصرة، ووحدة المضخات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة، على الرغم من تسببها بجزء ضئيل في هذا التلوث البيئي الذي تحدثه بشكل أكبر مؤسسات أخرى؛
- تحسين ظروف العمل: رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع في أرباح الوحدة ظاهريا إلا أنها توفر الرعاية الصحية اللازمة للعاملين واعتبارها من الأولويات يكون لذلك أثر على السير الحسن لنشاط الوحدة.

3.1.2.3. شكل الهيكل التنظيمي للوحدة.

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية، ويحدد المسؤوليات المترتبة عنها وفق المستويات التنظيمية، حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة، فكلما نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقل أصبح تابعا لمستوى التنظيمي الأعلى منه، من حيث سلطة اتخاذ القرارات وتلقي الأوامر والشكل التالي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.



الشكل رقم 14.3: الهيكل التنظيمي لوحدّة المضخات بالبروقاية لسنة 2011

4.1.2.3. تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة.

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة، يمكن عرضهما كما يلي:

- وظائف مساعدة: تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل السابق، فهي وظائف استشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة وهي:
 - السكرتارية: تعتبر وسيلة اتصال مع مختلف الإدارات، وتعمل على رفع الانشغالات إلى مدير الوحدة، كما تقوم باستقبال الزبائن وضبط المواعيد، وتنظيم الملفات لتسهيل عمل المدير.
 - المكلف بالوقاية والأمن والبيئة: هي الجهة التي تسهر على توفير الظروف والوسائل الملائمة والمساعدة على العمل من تحسيس العمال بخطورة الآلات وضرورة ارتداء اللباس الخاص بالعمل، ودراسة كيفية التخلص من النفايات الصناعية، ومعاينة مخالي النظام الخاص بالعمل، والتحقق حول حوادث العمل والمصادقة عليها إلى جانب التدخل عند حدوث أي أمر من شأنه أن يشكل خطراً على العاملين بالوحدة.
 - إطار الإعلام الآلي: وهي مصلحة تهدف لتوثيق المعلومات الخاصة، وتنسيق المهام مع مختلف الإدارات، وإمداد المدير بمختلف المعلومات التي تساعده في اتخاذ مختلف القرارات.
 - إطار مراقبة التسيير: هي المصلحة التي تقوم بإعداد لوحة مؤشرات المراقبة التي يتم من خلالها مراقبة عمل مختلف إدارات الوحدة، كما تساعد المدير على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
- الوظائف الرئيسية: ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر في الشكل السابق وهي على النحو التالي:
 - المدير: هو المسؤول المباشر عن الوحدة حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية:
 - المشاركة في وضع الأهداف القصيرة والطويلة للوحدة والعمل على تنفيذها؛
 - توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالشيكات وعقود العمل؛
 - ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة، وحضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة؛
 - قيادة وتوجيه مدراء الإدارات بالوحدة.
 - إدارة الإستغلال: تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة، بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برامج وخطط الإنتاج في أجالها المحددة، وتنبثق عنها المصالح التالية:
 - مصلحة الإستصناع والتركيب.
 - مصلحة التسيير الصناعي.
 - مصلحة الصيانة.

-إدارة الدراسات والتطوير: تتم في هذه الإدارة كل الدراسات والبحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة، فهي تصنع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها، وتضع مقاييس وأبعاد القطع الخاصة بالمضخات التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها، وهي الأخرى تنبثق عنها مصلحتين:

-مصلحة الدراسة والتطوير.

-مصلحة المراقبة والتقييم.

-إدارة التجارة: تقوم هذه الإدارة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي وتتفرع عنها ثلاثة مصالح هي:

-مصلحة المبيعات: لهذه المصلحة دور هام في تصريف منتجات الوحدة، فهي تشرف على

عمليات البيع المباشر وتتلقى الطلبات من عملاء الوحدة، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

-مصلحة خدمات ما بعد البيع والتكيب: تقدم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة، كالتصليح

والتكيب وتغيير المضخات التي يحدث فيها عطل خلال مدة الضمان حرصا على إرضاء عملاء

الوحدة، وتقدم النقائص في منتجات الوحدة لإدارة الدراسات والتطوير لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة.

-مصلحة التقنية والتسويق: تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات

الوحدة، والتي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة، وتدرس اقتراحات العملاء

من ناحية نوعية المنتج المطلوب، ومقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له، لمعرفة الوضعية

التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

-إدارة الموارد البشرية: تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالكميات

والكفاءات المطلوبة، وذلك بناء على برنامج الإنتاج المحدد سابقا وتتكون من مصلحتين:

-مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل المصالح في الوحدة بالأدوات المكتبية اللازمة للعمل،

والسهر على تنظيم مهام مختلف المصالح وذلك حسب الأولويات .

-مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة أداء العمل وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة

وإعداد بطاقات الأجور وتسجيل غيابات العمال، كما أنها تدرس احتياجات الوحدة فيما يخص

المستخدمين.

-إدارة المالية والمحاسبة: تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة، حيث تتابع كل النشاطات التي

تقوم بها الوحدة، وهي تحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة المحاسبة العامة: يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء

وبيع وإنتاج في الدفاتر المحاسبية للوحدة، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة

الضرائب، وتسيير خزينة الوحدة، وتشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة استغلال، بالإضافة إلى قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة.

-مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم هذه المصلحة بتجميع المعلومات من كل المصالح التابعة

للوحدة من أجل تحميل التكاليف، وحساب سعر التكلفة لكل المنتجات، والحصول على نتائج دورة الاستغلال، وتسيير مخزونات الوحدة من مواد أولية ومنتجات، بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الانحرافات بين ما حقق وما كان مسطرا من أهداف إنتاجية.

-مصلحة المشتريات والتموين: تقوم هذه المصلحة بشراء احتياطات المؤسسة أيا كانت أدوات مكتبية، آلات، أجهزة، ملابس للعمال وغيرها وهذا عن طريق الطلبات المقدمة من قبل مسؤول الوسائل العامة.

2.2.3. تحليل الموارد البشرية بالوحدة.

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد والعوامل الإنتاجية داخل المؤسسة كما هو الحال بوحدة بوفال للمضخات، والتي تولي العناية الكبيرة لمواردها البشرية من حيث التدريب والتكفل الاجتماعي... الخ، لذا وجب ضرورة تحديد طبيعة الموارد البشرية العاملة بهذه الوحدة وهذا ما سنحاول تبينه في الفروع التالي:

1.2.2.3. توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية.

بلغ عدد عاملي وحدة المضخات بالبرواقية سنة 2012 — 167 فردا، وهم يتوزعون حسب المستويات التنظيمية بالوحدة كما يلي:¹

الإدارة: 03

إدارة الاستغلال: 88

الإدارة التجارية: 20

إدارة الدراسات والتطوير: 07

إدارة الموارد البشرية: 11

إدارة المالية والمحاسبة: 06

مصلحة المشتريات والتموين: 03

مصلحة الإعلام الآلي: 01

¹ مقابلة مع السيد محمد كربوبي، رئيس عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات يوم: 2013/03/19.

مصلحة الصيانة: 06

مصلحة الوقاية والأمن والبيئة: 18

مصلحة الطاقة: 04

يتضح مما سبق أن توزع العاملين في الوحدة يتركز في أهم المراكز المكونة للهيكل التنظيمي وذلك راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة فهي ذات طابع صناعي، لذا فأكبر عدد من العاملين يكون في إدارة الاستغلال ب: 88 عامل كونها تشرف على عملية الإنتاج في الوحدة، كما تقوم الوحدة بعملية توصيل وبيع وتركيب منتجاتها للمستهلكين (المستعملين) والوكلاء المعتمدين لذا فهي توظف عددا لا بأس به في الإدارة المعنية بذلك وهي الإدارة التجارية بـ 20 عامل.

كما توظف الوحدة أيضا 18 عاملا في مصلحة الوقاية والأمن الصناعي يتلقون رواتبهم على حساب الوحدة برغم من تقديم خدماتهم لجميع الوحدات الأخرى المتواجدة بالمؤسسة (المسبك، الصمامات، الصيانة) بالإضافة إلى 04 عمال في مصلحة الطاقة وهم مسؤولون عن تقديم خدماتهم التقنية في حالة وقوع أي مشكلة في التدفئة بالوحدات الأربعة أو في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

2.2.2.3. توزيع الموارد البشرية لوحدات المضخات بالبرواقية.

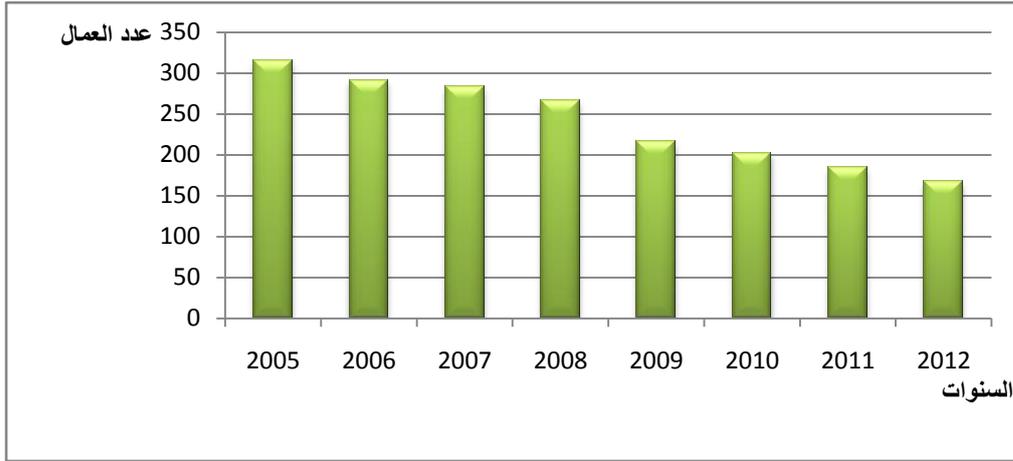
تنتهج مؤسسة بوفال إستراتيجية تقليص عدد العاملين نظرا لتوقيفها عملية التوظيف الخارجي، وباعتبار وحدة المضخات جزء لا يتجزأ من مؤسسة بوفال فإننا نجد نفس الأمر (تناقص عدد العاملين). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 8.3: عدد العمال في وحدة المضخات من 2005 إلى 2012.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد العمال	316	291	283	267	216	202	184	167
عامل دائم	307	268	249	221	167	154	150	142
عامل مؤقت	9	23	34	46	49	48	34	25

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 2013/03/19.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في المنحنى البياني الذي يوضحه الشكل الآتي:

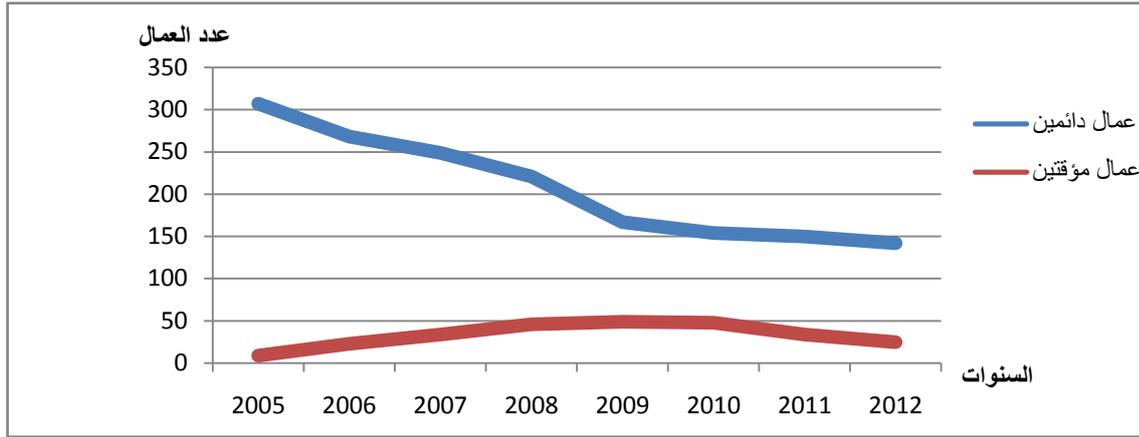


الشكل رقم 15.3: تطور عدد العمال بوحدة المضخات من 2005 إلى 2012.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم (8).

من خلال الشكل المقدم أعلاه نلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في عدد العاملين بالوحدة، ويرجع السبب في ذلك أن إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تتبع برنامج طويل الأجل لتقليص عدد العاملين، بدأت في تطبيقه منذ أن تقرر إعادة هيكلتها سنة 1994، وعليه فإن وحدة المضخات بالبرواقية لا تفتح المجال للتوظيف من خارج المؤسسة إلا في الحالات القصوى التي تعجز فيها الوحدة عن توفير الموارد البشرية في تخصصات معينة، ففي حالة توقف أحد العاملين في الوحدة نتيجة نهاية الخدمة تقوم الوحدة بالبحث عن بديل له من داخلها، وفي حالة عدم وجود فائض من العمال في الوحدة تقوم إدارة الموارد البشرية بمراسلة المديرية المركزية للموارد البشرية وإعلامها باحتياجاتها من الموارد البشرية غير متوفرة بالوحدة، حيث تتولى المديرية المركزية عملية تحويل الفائض من الموارد الموجودة في الوحدات الإنتاجية الأخرى إلى الوحدة التي تواجه نقصا قبل أن تأذن لها بعملية التوظيف من خارج المؤسسة . ومن جهة أخرى نلاحظ أن أغلبية العمال بالوحدة دائمون إذ يشكلون النسبة الأكبر من العمال المتواجدين في الوحدة مقابل العمال المؤقتين، ورغم تراجع عدد العمال الدائمين وزيادة عدد العمال المؤقتين خلال السنوات الثماني.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 16.3: توزيع العمال المؤقتين والدائمين بالوحدة لثمانى سنوات.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 8.3. ولقد مست عملية التقليل مختلف الفئات من العمال بنسب مختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 9.3: عدد العمال حسب الفئات المهنية من 2005 إلى 2012.

نسبة التغير من 2005 إلى 2012	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات / الفئات
9.4%	45	44	44	41	54	58	56	59	إطار
20.8%	32	32	38	39	48	54	57	63	عون تحكم
69.8%	90	108	120	136	165	171	178	194	عون تنفيذ
100%	167	184	202	216	267	283	291	316	المجموع

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 2013/03/19.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تعمل على التقليل من حجم العمال خاصة العمال التنفيذيين نظرا لوجود فائض في هذا النوع من العاملين فقد بلغت نسبة التقليل من سنة 2005 إلى سنة 2012

بـ 69.8%. على عكس الإطارات وأعاون التحكم الذين يختلف عددهم من سنة لأخرى حسب احتياجات الوحدة لهذا النوع من الموارد البشرية فلقد بلغت نسبة تقليل أعاون التحكم بـ 20.8% وبنسبة أقل في الإطارات 9.4%.

3.2.2.3. توزيع الموارد البشرية حسب إعتبرات أخرى في وحدة المضخات بالبرواقية.

هناك عدة إعتبرات يمكن أن تتوزع الموارد البشرية حسبها في الوحدة وفيما يلي عرض لهذه

الإعتبرات:

-توزيع العاملين حسب مستواهم التعليمي:

تتميز وحدة المضخات بالبرواقية بوجود مستويات تعليمية مختلفة، يتوزع العاملون بناءا عليها كما

يلي:

الجدول رقم 10.3: توزيع العمال بوحدة المضخات حسب مستواهم التعليمي لسنة 2012.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
167	27	16	109	15	العدد

المصدر: بناءا على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم 20/03/2013.

وفق الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض المستوى التعليمي في الوحدة، فعدد الجامعيين قليل مقارنة بعدد

العمال ذوي المستوى الأساسي، ونفس الشيء ينطبق على المستوى الثانوي.

-توزيع العاملين حسب الوظيفة :

يوجد في الوحدة ثلاثة فئات من الموارد البشرية يظهرهم كما يلي:

الجدول رقم 11.3: توزيع العمال بوحدة المضخات حسب مستواهم الإداري لسنة 2012.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المستوى الإداري
167	90	32	45	عدد العمال

المصدر: بناءا على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 20/03/2013.

يظهر من الجدول أعلاه وجود عدد كبير من أعوان التنفيذ بالمقارنة مع الإطارات وأعوان التحكم،

وذلك راجع للطبيعة الصناعية في نشاط الوحدة، فهي تحتوي على ورشات إنتاجية تتطلب مشرفين فنيين

على الآلات والعمليات الإنتاجية.

-توزيع العاملين حسب خبرتهم:

يمكن تحديد خبرة العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية وذلك بتقسيم مستويات الخبرة إلى أربعة

فئات كما يلي:

الجدول رقم 12.3: عدد العمال بوحدة المضخات حسب خبرتهم لسنة 2012.

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 05 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
167	99	4	35	29	عدد العمال
%100	%59.28	%2.39	%20.95	%17.36	النسبة

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 2013/03/20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العاملين ذوي الخبرة الأكثر من 20 سنة يمثلون نسبة 59.28 % من إجمالي عدد العاملين، وهو ما يؤكد سياسة المؤسسة والوحدة في تقليص عدد العمال وعدم التوظيف الخارجي إلا في الحالات القصوى التي تضطر إليها مثلاً توظيف أفراد في تخصصات لا تتوفر في الوحدة، وبحكم الخبرة المهنية للفئة الأكثر من 20 سنة فإن إدارة الوحدة لا تستطيع التخلي عنهم بسهولة خاصة كونهم يمثلون القدرة الإنتاجية الحقيقية لها كما أنها تستفيد منهم في تدريب باقي العاملين بالوحدة خاصة في التخصصات النادرة وهذا يمثل ميزة تمتلكها الوحدة تتمثل في الخبرة يمكن أن تعوض النقص في المستوى التعليمي للعاملين.

-توزيع العاملين حسب أعمارهم:

يمثل الجدول التالي توزيع عملي وحدة المضخات حسب أعمارهم لسنة 2012.

الجدول رقم 13.3: عدد العمال بوحدة المضخات حسب أعمارهم لسنة 2012.

المجموع	أكثر من 50 سنة	41-50 سنة	31-40 سنة	20-30 سنة	الفئة العمرية
167	13	94	35	25	عدد العمال
%100	%7.78	%56.28	%20.95	%14.97	النسبة

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 2013/03/20.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 56.28% من إجمالي عدد العاملين بالوحدة، ثم تليها فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة بـ 20.95% بينما فئة العمال الذين سنهم ما بين 20 و 30 سنة فقدروا بـ 14.97% وما يفسر ذلك هو التزام وحدة المضخات بسياسة تقليص عدد العمال وعدم التوظيف الخارجي.

ولكن على الرغم من تقدم أعمار عمال وحدة المضخات وما يمثلون من ميزة للوحدة فيما يخص عامل الخبرة، إلا أنه يتعين على إدارة الوحدة بداية التفكير في تجديد تركيبها البشرية في السنوات المقبلة.

3.2.3. نظام التدريب بالوحدة.

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية، وضعت عدة مؤسسات وطنية استراتيجيات للتأقلم مع جو المنافسة الذي تعرفه، ولعل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أهم الطرق للخوض بنجاح غمار المنافسة وهو ما استدعى المؤسسات إلى توجه مباشرة إلى أسلوب التدريب لكونه الأداة الأفضل التي تمكن من جعل أفرادها يتلقون المعارف والمهارات بطريقة تساعدهم على إحراز التقدم وهو الحال بوحدة المضخات بالبرواقية.

1.3.2.3. سياسة التدريب بالوحدة.

التدريب هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال الوحدة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

تهدف الوحدة من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى:

- زيادة الإنتاج؛
- تحسين مستوى الأداء؛
- تقليل التكاليف؛
- التقليل من حوادث العمل؛
- تحسين الجودة؛
- ترقية الأفراد إلى مناصب أعلى؛
- مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

والتدريب بوحدة المضخات بالبرواقية يتم وفق الخطوات التالية:¹

-تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من طرف المشرف المباشر بالاعتماد على نتائج تقييم أداء مرؤوسيه، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، وما تتطلبه من برامج تدريبية لرفع أداء العاملين في مناصبهم الحالية، أو لشغل مناصب أعلى. وهذا التحديد للاحتياجات التدريبية يكون بناء على طلب من رئيس عمالة الموارد البشرية الذي يكون موجه لجميع رؤساء المصالح بالوحدة.

-طلب التدريب: بعد تحديد المشرف المباشر للاحتياجات التدريبية ونوع البرامج التدريبية الخاصة بالعمال الذين هم بحاجة إلى تدريب، يقوم بتقديم طلب تدريب يحتوي معلومات عن هؤلاء العمال وعن المناصب التي يشغلونها، والمهام والمسؤوليات التي تنجر عن مناصبهم، والبرامج التدريبية التي

¹ مقابلة مع السيد محمد كربوبي، رئيس إدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات يوم: 2013/03/21.

يتطلبونها إلى رئيس عمالته الذي يقوم بدراستها، وفي حالة الموافقة عليه يرفعه إلى رئيس عمالة الموارد البشرية وفي بعض الأحيان العامل نفسه هو الذي يقوم بتقديم طلب تدريبه نتيجة إحساسه بنقص أو عجز معين.

-إعداد مخطط التدريب: عند استلام رئيس عمالة الموارد البشرية لجميع طلبات التدريب الموقعة من المشرف المباشر ورئيس العمالة المعنية، يقوم بإنجاز مخطط التدريب السنوي* لوحة المضخات ويرسله إلى الوحدة المركزية بالروبية، التي تعيد دراسته وإجراء تعديلات عليه إذا تطلب الأمر ومن ثم المصادقة عليه وإعادة إرساله لوحة المضخات. وفي بعض الحالات الوحدة المركزية هي التي تقوم بتحديد نوع التخصصات التي سيتم فيها إجراء التدريب عن طريق إرسال طلبية إلى رئيس الموارد البشرية بوحة المضخات لتحديد عدد العمال الذين سيقومون بإجراء التدريب.

-تحديد نوع التدريب: عند مصادقة الوحدة المركزية على مخطط التدريب، يقوم رئيس عمالة الموارد البشرية بتحديد نوع التدريب إما:

-تدريب داخل الوحدة: حيث يهدف هذا النوع من التدريب إلى حصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم في منصب عمل شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ أو تدارك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة، وتكون مدته حسب المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.

- تدريب خارج الوحدة: يتم التدريب خارج المؤسسة في معاهد ومدارس خاصة مثلا: معهد قصر البخاري ENPS، جامعة المدينة، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني... الخ، ويكون لمدة معينة ما بين 3 و6 أشهر لا تكون مستمرة وإنما متقطعة مثلا أسبوع يوزع على شهر أو شهر يوزع على عام بسبب ظروف العمل وأيضا حسب القانون الداخلي للمؤسسة الذي لا يسمح بترك مكان العمل لمدة طويلة.

-تقييم التدريب: تقييم برنامج التدريب يعتبر إجراء ضروري بالوحدة حيث تعطي له مصلحة المستخدمين أهمية كبرى من حيث أنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى، وهناك نوعين من التقييم بوحة المضخات بالبرواقية:

-تقييم بعد الانتهاء من التدريب: يتولى رئيس عمالة الموارد البشرية بالوحدة عملية التقييم من خلال استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تسمى "ملف تقييم التدريب الساخن" ** تقدم للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، الهدف من هذه الاستمارة هو تقييم ردود أفعال المتدربين اتجاه برنامج التدريب (محتوى البرنامج، أساليب الشرح، البيئة التعليمية، كفاءة المدربين... الخ)، وفي

* أنظر الملحق رقم (2).

** أنظر الملحق رقم (3).

الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استمارة ردود أفعال المتدربين كإثبات لفاعلية التدريب، لهذا يتم اللجوء إلى تقييم آخر وهو تقييم بعد الالتحاق بأماكن العمل.

-تقييم بعد التحاق العامل بمكان عمله: يتولى التقييم في مكان العمل مسؤول المصلحة وكذا

المشرف المباشر عن الأفراد المستفيدين من دورات التدريب، وهذا بعد مرور 3 أشهر من تواجد الفرد المستفيد في مكان عمله، وهذا من خلال تقرير يقدم إلى رئيس عمالة الموارد البشرية*، يوضح فيه ما إذا كان التدريب الذي تم إجراؤه عاد بفائدة على الوحدة أم لا من خلال تحسن مستوى أداء العامل أم لا، زيادة الإنتاج أم لا... الخ.

-إبرام عقد وفاء: كخطوة أخيرة يتم إبرام عقد وفاء بين المؤسسة والعامل المستفيد من عملية التدريب، ويحتوي عقد الوفاء على المعلومات الآتية:

-معلومات خاصة بالمتدرب : اسم، لقب، وظيفة... الخ؛

-موضوع ونوع التدريب؛

-أجر العامل أثناء عملية التدريب؛

-المدة الدنيا التي يمضيها المتدرب في خدمة الوحدة بعد التدريب؛

-حالات فسخ العقد والإجراءات المترتبة عن ذلك.

2.3.2.3. تحليل الإحتياجات التدريبية بالوحدة.

لقد فضلنا أن تكون السنوات المدروسة لتحديد الإحتياجات التدريبية في 08 سنوات أي من سنة 2005 إلى سنة 2012 ويعود السبب في اختيار الفترة الطويلة هو تأويل النتائج بالمعنى الصحيح لها، لأنه كلما كانت الفترة طويلة كلما قللنا نسبة الشك في التأويل، والجدول التالي يبين التقديرات من الإحتياجات التدريبية للوحدة لـ 08 سنوات السابقة .

الجدول رقم 14.3: الإحتياجات التدريبية المقدره في الوحدة لثمانى سنوات.

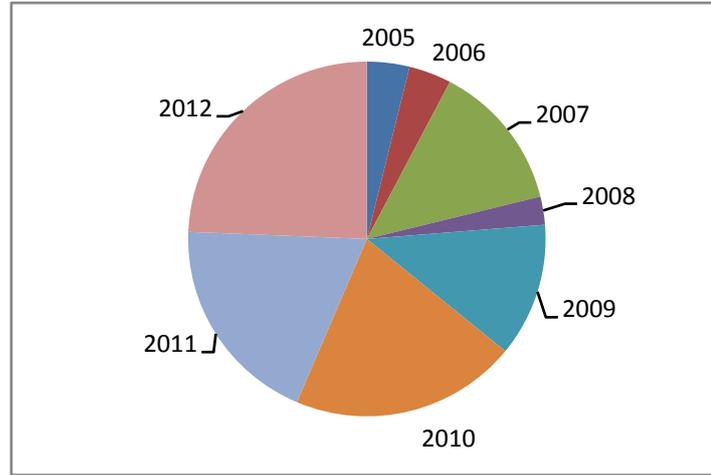
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
العدد المقدر من أجل التدريب	6	6	21	4	19	32	30	38
النسبة	%3.84	%3.84	%13.46	%2.56	%12.17	%20.51	%19.23	%24.35

المصدر :بناء على مقابلة مع رئيس عمالة الموارد البشرية يوم:2013/03/21.

* أنظر الملحق رقم (4).

$$\frac{\text{العدد المقدر لسنة ن}}{\text{إجمالي العدد المقدر}} = \text{النسبة}$$

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل الآتي :



الشكل رقم 17.3: الاحتياجات التدريبية المقدرة في الوحدة لثمانى سنوات.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم 14.3.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من سنة 2005 إلى غاية 2008 هناك تباين في تقديرات الاحتياجات التدريبية، فسنتي 2005 و2006 كان العدد المقدر ثابت بنسبة 3.84% لترتفع النسبة سنة 2007 إلى 13.46% لتعود إلى الانخفاض بصورة كبيرة إلى 2.56% سنة 2008، وعند استفسارنا الأمر من رئيس عمالة الموارد البشرية أكد لنا بأن تلك الفترة لم تكن الوحدة تهتم بالتدريب بصورة كبيرة لتوفر الوحدة على عمال مؤهلين وذوي خبرة كبيرة ، فمعظمهم كانت أقدميتهم في المؤسسة تفوق 15 سنة، بالإضافة إلى تلقيهم التدريب داخل الوحدة في فترة سابقة على يد الألمان في المصنع الذي كان داخل مؤسسة POVAL/SPA والخاص بتدريب العمال آنذاك.

إلا أن النسبة بدأت تأخذ انتعاشا سنة 2009 إلى أن بلغت الذروة سنة 2012 بنسبة قدرت بـ 24.35% ويرجع السبب في هذا الانتعاش زيادة عدد التوظيف الداخلي نتيجة زيادة عدد المستقلين والمتقاعدين وبالتالي عدد المؤهلين انخفض وتراجعت الخبرة بالوحدة إلى جانب حصول مؤسسة POVAL/SPA على الجودة (معايير ISO) سنة 2008 الأمر الذي أدى بالوحدة إلى ضرورة زيادة العمليات التدريبية لتدارك النقص أو العجز لدى العاملين.

ولتدعيم التحليل الذي قمنا به سابقا حول الاحتياجات التدريبية، لا بد من التعرف على العدد الفعلي للمتدربين لنفس السنوات لإجراء مقارنة ما بين العدد الفعلي المدرب والعدد المقدر للتدريب. كما هو موضح في الجدول التالي:

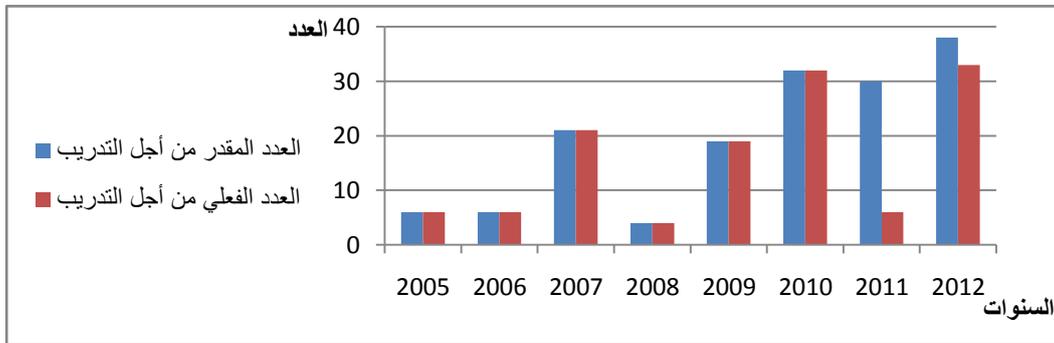
الجدول رقم 15.3: مقارنة بين العدد الفعلي المدرب والعدد المقدر للتدريب.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
العدد المقدر من أجل التدريب	6	6	21	4	19	32	30	38
العدد الفعلي من أجل التدريب	6	6	21	4	19	32	6	33
الفرق	0	0	0	0	0	0	-24	-5

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس عمالة الموارد البشرية يوم: 2013/03/24.

الانحراف = العدد الفعلي المدرب – العدد المقدر من أجل التدريب

ويمكن توضيح معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:



الشكل رقم 18.3: مقارنة بين العدد المدرب الفعلي والعدد المقدر للتدريب.

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد على الجدول رقم 15.3.

انطلاقاً من الشكل نلاحظ أنه لا يوجد هناك فرق ما بين العدد المدرب الفعلي والعدد المقدر من أجل التدريب إلا في حالتين سنة 2011 و 2012 بحيث كان الفرق سالب وعندما تحريينا عن السبب وجدناه يعود إلى ما يلي:

بالنسبة لسنة 2011 كان السبب هو عدم توفر التخصص المطلوب من قبل الوحدة لإجراء تدريب عليه في المعاهد والمراكز المتعامل معها مما اضطرت الوحدة إلى حذف العمال المعنيين بهذا التخصص من الخروج إلى إجراء تدريب وهذا ما يفسر الفرق الكبير في تلك السنة.

أما سنة 2012 فسبب الفرق راجع إلى عدم التزام بعض الجهات التي تتعامل الوحدة معهم (مراكز، معاهد) لإجراء التدريب عندها بسبب تذبذب العلاقة معهم (بين الوحدة ومراكز المتخصصة في التدريب) مما اضطر الوحدة إلى تقليص عدد العمال المتوقع تدريبهم في تلك السنة.

وبهدف معرفة دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة قمنا بحساب معامل الارتباط بين العدد المقدر من أجل التدريب والعدد الفعلي المدرب.

الجدول رقم 16.3: الارتباط بين العدد المقدر من أجل التدريب والعدد الفعلي المدرب.

السنوات	(X)	(Y)	(XY)	X ²	Y ²
2005	6	6	36	36	36
2006	6	6	36	36	36
2007	21	21	441	441	441
2008	4	4	16	16	16
2009	19	19	361	361	361
2010	32	32	1024	1024	1024
2011	30	6	180	900	36
2012	38	33	1254	1444	1089
المجموع	156	127	3348	4258	3039

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم 15.3

X: العدد المقدر من أجل التدريب.

Y: العدد الفعلي المدرب

وبتطبيق معادلة الارتباط بين ما تم تقديره للتدريب وما تم تدريبه فعلا خلال 8 سنوات نجد معامل الارتباط:

$$R = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$R = \frac{8(3348) - 19812}{\sqrt{8(4258) - 24336}[8(3039) - 16129]}$$

$$R = \frac{6972}{8922.12}$$

$$R = 0.78$$

وبعد العمليات الحسابية التي قمنا بها وجدنا أن معامل الارتباط يقترب من الواحد مما يدل أن الارتباط بين التقديرات والانجازات قوي جدا واعتبارا لإشارته الموجبة دليل على علاقة طردية بين الطرفين، وبالتالي يمكن القول أن هناك تقارب ودقة بين ما هو مقدر من أجل التدريب وبين انجازات الوحدة من أجل عملية التدريب.

3.3.2.3. أنواع التدريب المطبقة بالوحدة.

كما أشرنا سابقا من خلال دراستنا النظرية، أن هناك ثلاث أنواع من التدريب هي: حسب مرحلة التوظيف، وحسب الوظائف، وحسب المكان. ونفس الأمر يتعلق بالوحدة حيث نجد أن أنواع التدريب المطبق لديها محصورة في الأنواع المذكورة سابقا كما يلي:

-التدريب حسب مرحلة التوظيف: في أغلب الأحيان عندما تقوم الوحدة بعملية التدريب فإن نسبة 50% من التدريب يكون لغرض ترقية عامل إلى منصب أعلى للتعرف على مسؤولياته الجديدة، واكتساب معلومات لم تكن لديه تتعلق بالمنصب المرشح له، مثلا عدم التحكم في جهاز الكمبيوتر بصفة جيدة، وهو ما يتطلبه عمله المستقبلي.

-التدريب حسب الوظائف(التدريب المهني): تستعمل الوحدة في الاستغلال آلات ومعدات تكون دائما عرضة للإصابة باعطاب مما قد يكلف المؤسسة كثيرا، لهذا الأمر تقوم الوحدة بتدريب التقنيين من أجل مواجهة الظروف الطارئة في أي وقت مع الإشارة إلى أن مثل هذا النوع يعتمد على الجانب التطبيقي أكثر منه نظري.

-التدريب حسب المكان: تركز المؤسسة تركيزا كبيرا على التدريب خارج المؤسسة من خلال مراكز ومعاهد متعاقد معها، مثلا: مركز التكوين المهني بالبرواقية، جامعة المدينة، معهد قصر البخاري .ENPS

وفيما يلي جدول يتم من خلاله عرض لعدد المتدربين داخل الوحدة وخارجها لثماني سنوات متتالية:

الجدول رقم 17.3: التدريب حسب المكان.

السنوات	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
العدد المدرب								
داخل الوحدة	0	0	0	0	0	0	0	0
خارج الوحدة	33	30	32	19	4	21	6	6
المجموع	33	30	32	19	4	21	6	6

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية يوم: 2013/03/25.

يتبين من خلال الجدول أن الوحدة تركز تركيزا تاما على التدريب خارج المؤسسة بنسبة 100%، أما فيما يتعلق الأمر بالتدريب داخل الوحدة فإنه منعدم تماما ويرجع السبب في تخلي الوحدة عن التدريب داخل المؤسسة حسب رأي رئيس عمالة الموارد البشرية إلى أن التدريب الخارجي مقنن وله مخطط تدريب كما أن له سجلات، أما التدريب الداخلي فهو غير مقنن وليس له مخطط تدريب وليس له سجلات، بالإضافة إلى ذلك فهو يعتبر أن العمال كلهم في تدريب داخلي دائم من خلال التدريب أثناء العمل إما من قبل رئيس المصلحة التابع لها أو مسؤوله المباشر أو زملاؤه في العمل.

4.3.2.3. تحليل الميزانية التدريبية بالوحدة.

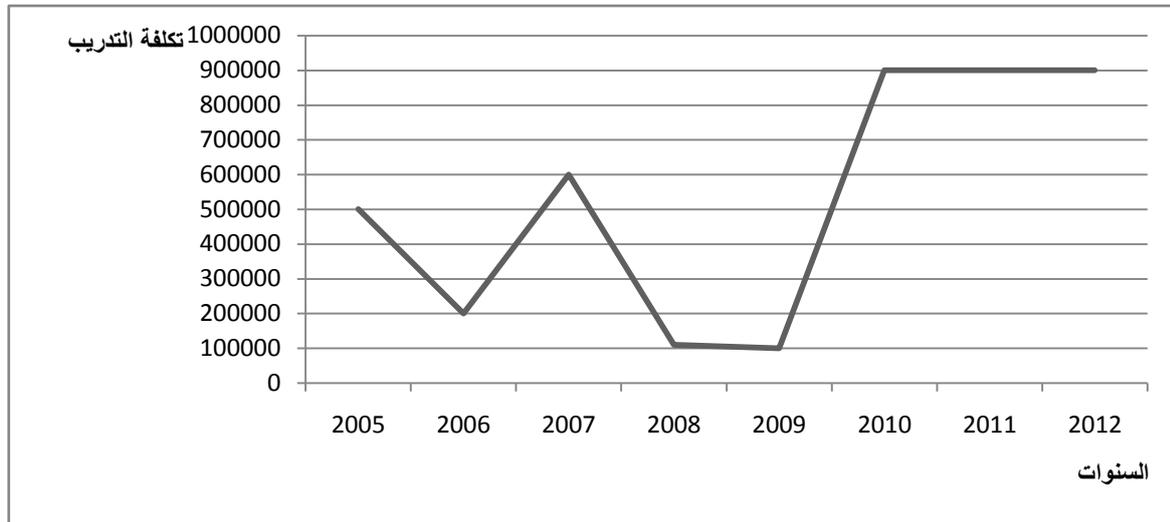
إن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التدريب يعتبر ضرورة لا بد منها لأنه الكفيل الوحيد بإنجاح العملية التدريبية، والجدول التالي يبين تطور نفقات التدريب خلال 8 سنوات.

الجدول رقم 18.3: تكاليف التدريب بوحدة المضخات لثماني سنوات. (الوحدة: دج)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
تكلفة التدريب	500000	200000	600000	110000	100000	900000	900000	900000

المصدر: بناء على مقابلة مع رئيس عمالة الموارد البشرية يوم: 2013/03/25.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:



الشكل رقم 19.3: تكاليف التدريب بوحدة المضخات لثماني سنوات.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم 18.3.

انطلاقاً من ملاحظة الشكل، فإننا نجد تكلفة التدريب تتناقص وتزيد بشكل ملحوظ ومتفاوت من سنة 2005 إلى غاية 2009 لتعرف الثبات من سنة 2010 إلى سنة 2012 وهذا راجع إلى عدة أسباب منها ما يلي:

- تغير عدد المتدربين من سنة إلى أخرى؛
- نوعية التخصصات حيث تختلف تكلفتها من تخصص إلى آخر؛
- اختلاف الميزانية المطلوبة من قبل المعاهد والمراكز المتعامل معها من أجل إجراء التدريب.

أما فيما يتعلق بالتخصصات التي يتم التدريب عليها فهي نابعة من الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في كل سنة، لذا فإننا نجد الوحدة مجبرة على تدريب العمال تبعاً للتخصصات المفروضة من المديرية المركزية بالجزائر ووفقاً للاحتياجات التي ترى أنها في أمس الحاجة إليها.

أما فيما يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التدريب في المؤسسة فيتم حسابها على الشكل التالي:

الموارد المالية المخصصة للتدريب خلال السنة = الكتلة الأجرية الإجمالية للعمال خلال الفترة × 0.01

الجدول رقم 19.3: موارد تمويل ميزانية التدريب لسنة 2012.

النسبة المتحصل عليها من أجل عملية التدريب	الكتلة الأجرية الإجمالية المدفوعة خلال السنة	العدد الفعلي للعمال بالوحدة	
		العدد	نوعية العامل
القيمة	القيمة		
350000	35000000	45	إطار
200000	20000000	32	عون تحكم
300000	30000000	90	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد على معطيات من رئيس إدارة الموارد البشرية.

4.2.3. تقييم فعالية التدريب بالوحدة.

رغبة منا في التعمق في دراسة تقييم فعالية التدريب بالوحدة، سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بقياس أثر التدريب على بعض المتغيرات والمتمثلة في الإنتاج، المبيعات، معدل الغياب، معدل حوادث العمل و ذلك باستعمال معامل الارتباط R.

1.4.2.3. قياس الارتباط بين عدد المتدربين و مبيعات الوحدة.

سوف نحاول تحليل أثر التدريب على المبيعات من خلال دراسة العلاقة بين العدد المدرب والمبيعات المحققة وهذا باستعمال الجدول المبين أدناه في التحليل:

الجدول رقم 20.3 الارتباط بين العدد المدرب والمبيعات.

السنوات	X	Y	XY	X ²	Y ²
2008	648657838	4	2594631352	10 ¹⁷ ×420757	16
2009	654901700	19	12443132300	10 ¹⁷ ×428896	361
2010	580489560	32	18575665920	10 ¹⁷ ×336968	1024
2011	571824212	6	3430945272	10 ¹⁷ ×326983	36
2012	531698814	33	17546060862	10 ¹⁷ ×282704	1089
المجموع	2987572124	94	54590435706	10 ¹⁸ ×179631	2526

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات من مصلحة التسويق و الجدول رقم 15.3 .

X: مبيعات الوحدة .

Y: العدد المدرب .

بتطبيق قانون معامل الارتباط بين مبيعات الوحدة والعدد المدرب خلال 5 سنوات (من سنة 2008 إلى 2012) وجدنا بعد الحساب $R=-0.002$ أي هناك علاقة عكسية، والسبب في ذلك معامل الارتباط بإشارة سالبة ويدل هذا إحصائيا أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين وهو ما يفسر أن التدريب ليس له أية تأثير على حجم المبيعات في الوحدة وعلى الوحدة إيجاد حلول أخرى من أجل زيادة المبيعات.

2.4.2.3. قياس الارتباط بين عدد المتدربين و إنتاجية الوحدة .

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد المتدربين و الإنتاج بالكمية يكون الجدول التالي:

الجدول رقم 21.3: الارتباط بين العدد المدرب و الإنتاج.

السنوات	X	Y	x y	X ²	Y ²
2005	2350	6	14100	5522500	36
2006	2800	6	16800	7840000	36
2007	2659	21	55839	7070281	441
2008	2512	4	10048	6310144	16
2009	2841	19	53979	8071281	361
2010	2298	32	73536	5280804	1024
2011	1948	6	11688	3794704	36
2012	2706	33	89298	7322436	1089
المجموع	20114	127	325288	51212150	3039

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات من رئيس مصلحة مراقبة التسيير .

X:كمية الإنتاج .

Y:عدد المتدربين.

وبتطبيق قانون معامل الارتباط بين عدد المتدربين وكمية الإنتاج بالوحدة خلال 8 سنوات (من 2005 إلى 2012) وجدنا $R=0.73$ و هو قريب من الواحد و بإشارة موجبة وهذا دليل على أن الارتباط قوي بين المتغيرين. وهو ما يفسر أن التدريب له تأثير على حجم الإنتاج أي كلما ارتفع عدد المتدربين ارتفع حجم الإنتاج بالوحدة .

3.4.2.3. قياس الارتباط بين تكاليف التدريب و الإنتاج بالقيمة .

من اجل معرفة طبيعة العلاقة بين تكاليف التدريب و الإنتاج بالقيمة و درجة الارتباط بينهما لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم 22.3:الارتباط بين تكاليف التدريب و الإنتاج بالقيمة .

السنوات	X	Y	XY	X ²	Y ²
		(10 ³)		(10 ¹¹)	(10 ¹¹)
2005	500000	344984	10 ¹¹ × 1.72492	2.5	1.19014
2006	200000	404979	80995800000	4	1.64008
2007	600000	390244	10 ¹¹ ×2.34146	3.6	1.5229
2008	110000	382867	42115370000	1.21	1.46587
2009	100000	411998	41199800000	1	1.69742
2010	900000	353428	10 ¹¹ × 3.18085	8.1	1.24911
2011	900000	338555	10 ¹¹ × 3.047	8.1	1.14619
2012	900000	344343	10 ¹¹ × 3.09909	8.1	1.18572
المجموع	4210000	2971398	10 ¹¹ × 1.50364	3.1021	1.10974

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات رئيس إدارة الموارد البشرية و رئيس مصلحة مراقبة التسيير .

X:تكاليف التدريب.

Y:الإنتاج بالقيمة .

بتطبيق معادلة الارتباط بين تكاليف التدريب و قيمة الإنتاج بالوحدة خلال 8 سنوات (من 2005 إلى 2012) وجدنا $R=-0.0025$ و هو بعيد جدا عن الواحد و بإشارة سالبة و هذا دليل على أن الارتباط ضعيف بين المتغيرين ،أي ليس هناك أي تقارب بحيث كلما ارتفعت تكاليف التدريب انخفضت قيمة الإنتاج بالوحدة لأن العلاقة عكسية بينهما.

4.4.2.3. قياس الارتباط بين عدد المتدربين و معدل الغياب .

بغية معرفة درجة الارتباط بين عدد المتدربين و معدل الغياب لدينا الجدول التالي :

الجدول رقم 23.3: الارتباط بين عدد المتدربين و معدل الغياب بالوحدة .

السنوات	X	Y	XY	X ²	Y ²
2005	6	1.45	8.7	36	2.1025
2006	6	0.95	5.7	36	0.9025
2007	21	1.22	25.62	441	1.4884
2008	4	1.37	5.48	16	1.8769
2009	19	1.27	24.13	361	1.6129
2010	32	0.45	14.4	1024	0.2025
2011	6	1.24	7.44	36	1.5376
2012	33	2.15	70.95	1089	4.6225
المجموع	127	10.1	162.42	3039	14.3458

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات من رئيس إدارة الموارد البشرية .

X: عدد المتدربين.

Y: معدل الغياب .

و بتطبيق قانون معامل الارتباط وجدنا $R=0.051$ و هذه النسبة تبين أن الارتباط بين عدد المتدربين و معدل الغياب بالوحدة من 2005 إلى 2012 تقريبا منعدم لأنه يقترب من الصفر ، أي العلاقة بين المتغيرين ضعيفة جدا برغم من إشارتها الموجبة ، و بالتالي أي زيادة في عدد المتدربين لا يقابله إلا انخفاض بسيط في معدل الغياب .

5.4.2.3. قياس الارتباط بين عدد المتدربين و معدل حوادث العمل .

لقياس العلاقة بين عدد المتدربين و معدل حوادث العمل بالوحدة يمكننا وضع الجدول التالي :

الجدول رقم 24.3: الارتباط بين عدد المتدربين و معدل حوادث العمل .

السنوات	X	Y	xy	X ²	Y ²
2005	6	4.75	28.5	36	22.5625
2006	6	3.09	18.54	36	9.5481
2007	21	1.77	37.17	441	3.1329
2008	4	1.12	4.48	16	1.2544
2009	19	3.24	61.56	361	10.4976
2010	32	2.48	79.36	1024	6.1504
2011	6	4.89	29.34	36	23.9121
2012	33	4.19	138.27	1089	17.5561
المجموع	127	25.53	397.22	3039	94.6141

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات من رئيس إدارة الموارد البشرية .

X: عدد المتدربين.

Y: معدل حوادث العمل .

و بتطبيق قانون معامل الارتباط وجدنا $R=-0.069$ وهذه النسبة تبين أن الارتباط بين عدد المتدربين و معدل حوادث العمل بالوحدة من 2005 إلى 2012 ضعيف جدا لأنه بإشارة سالبة، أي العلاقة بين المتغيرين عكسية، وبالتالي أي زيادة في عدد المتدربين لا يقابله أي انخفاض في معدل حوادث العمل.

3.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

يهدف التعرف على آراء العاملين حول فعالية نظام التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية، ارتأت الطالبة أن يكون هناك استبيان تم تقديمه إلى أفراد العينة المختارة من أجل الدراسة، حيث احتوى هذا الأخير (الاستبيان) على 26 سؤال مقسم إلى ثلاث محاور وهي البيانات الشخصية، مكانة وأهداف نظام التدريب المطبق بالمؤسسة، وتقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب الآتية.

1.3.3. منهجية الدراسة.

إن أهم ما يميز منهج دراسة حالة عن المناهج العلمية الأخرى أنه يهدف إلى التعرف على وضعية معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة. [84] ص 120 وهذا ما يمكن الطالب من النفاذ إلى أعماق الظواهر أو المواقف التي يقوم بدراستها من مختلف جوانبها والكشف عن أبعادها، بدلا من اكتفاء بالجوانب السطحية التي قد تكون ذات دلالة عابرة. وتتحدد معالم دراسة الحالة من خلال ثلاث مجالات تتمثل في: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

1.1.3.3. مجالات الدراسة

تحددت مجالات الدراسة فيما يلي :

-المجال المكاني:

تمثل المكان الذي تم اختياره لهذه بالدراسة الميدانية في وحدة المضخات لمؤسسة بوفال التي تعتبر أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، كما تعد مؤسسة بوفال أحد المؤسسات الصناعية الأساسية في الجزائر في صناعة الصمامات والمضخات، وترجع الأسباب في اختيار مؤسسة POVAL/SPA الممثلة بوحدتها في البرواقية إلى ما يلي:

- أنها تمثل عينة للمؤسسات الصناعية المنتجة والرائدة في الجزائر؛
- ضخامة المؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية تتطلب التركيز والحذر في الاستعمال، كل ذلك يتطلب وجود نظام تدريب ملائم؛
- الاستراتيجيات الجديدة المتبعة من قبل المؤسسة في ظل الجو التنافسي الذي تعيشه مع المؤسسات الأجنبية نذكر على سبيل المثال: EPRA، KSB.

-المجال الزمني:

بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن تأكيدها بنسبة كبيرة، فضلنا حصر مدة الدراسة في فترة زمنية قدرت بـ 8 سنوات أي 2005 إلى 2012، وهذا من أجل تحليل البرامج التدريبية وتقييم فعالية العملية التدريب بالوحدة محل الدراسة.

وقيامنا بإجراء تربص بالوحدة التابعة للمؤسسة المذكورة أنفا كان بغرض الاحتكاك بالواقع وتأويل النتائج التي سوف نتحصل عليها بالمعنى الصحيح لها، وينبغي الإشارة إلى أن مدة التربص في المؤسسة بلغت 3 أشهر. إبتداء من جانفي 2013 إلى نهاية مارس 2013.

-المجال البشري:

تمثلت العينة التي كانت محل الدراسة في عاملي وحدة المضخات التابعة لمؤسسة POVAL/SPA والذي يصل عدد عمالها إلى 167 عامل، أما عينة البحث فقد شملت على 90 عامل تختلف وظائفهم ما بين إطار، عون تحكم، وعون تنفيذ.

2.1.3.3. أدوات الدراسة

إن أدوات الدراسة التي تستخدم بغرض الوصول إلى المعلومة من ميدان الواقع تتعدد وتتنوع حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، ولقد تم استخدام بعض منها نذكرها فيما يلي:

1 - الإحصاء:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العمليات الإحصائية، البيانات والسجلات الإحصائية والمطبوعات المتوفرة لدى كل من مصلحة الموارد البشرية والمصلحة المالية ومصلحة التسويق والإنتاج وغيرها من المصالح الموجودة في المؤسسة.

وهذا بهدف الوصول إلى جانب كبير من الدقة لموضوع الدراسة، والتمكن من استخلاص نتائج عامة وتفسيرها تفسيراً كمياً صحيحاً، ونجد من بين الأدوات الإحصائية المستعملة (الجدول والأشكال البيانية، النسب المئوية، معامل الارتباط، الانحراف المعياري).

إلى جانب هذه الأدوات الإحصائية استعملنا اختبار كاي مربع لقياس وجود اتفاق بين اتجاهات كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في إجاباتهم على كل سؤال من الأسئلة المطروحة في الاستبيان، والغرض من هذا الاختبار هو معرفة إذا كان هناك اتفاق أم لا في آراء كل من الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حول مكانة العملية التدريبية بالوحدة و تقييمها و هذا من خلال إجاباتهم على الاستبيان، لهذا فالفرضية الخاصة بهذا الاختبار تنص على عدم وجود اتفاق في الآراء، وقد تم حساب قيمة χ^2 باستخدام الصيغة التالية:

حيث :

F_0 : التكرار الملاحظ

F_e : التكرار المتوقع

χ^2 : χ^2 اختبار كاي مربع

و تم حساب درجات الحرية باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{درجة الحرية} = (\text{عدد الأسطر} - 1) \times (\text{عدد الأعمدة} - 1)$$

كما استخدمنا مستوى دلالة (مستوى معنوية) 0.05

مع العلم أننا استعملنا في التفريغ الطريقة اليدوية ، و فيما يتعلق بحساب النسب المئوية و قيمة كاي مربع استعملنا EXEL

2 - العينة:

لقد لجأنا إلى اختيار عينة من مجتمع البحث، لأنه من الصعب علينا أن نتصل بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، وحتى نستطيع أخذ صورة مصغرة عن التفكير العام وإتمام الدراسة في أحسن الظروف وتكون النتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة قدرت بـ 90 فرد والتي تمثل نسبة 53.89% من عدد العمال الإجمالي بالوحدة، على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي، ثانوي، متوسط) بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريباً أثناء عملهم في الوحدة.

3 - الإستبيان:

يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان. [85] ص 104.

ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان، أما فيما يتعلق باللغة التي تم اختيارها لإعدادها به هي اللغة العربية، وينبغي الإشارة إلى أن طبيعة الاستبيان المستعمل هو استبيان مغلق، بحيث يقوم المستجوبون بالرد على الأسئلة بوضع إشارة داخل المربعات أو الرد بنعم أو لا، كافية أو غير كافية، بالإضافة إلى ذلك فقد تركنا للمستجوبين الحرية في تقديم اقتراحات وآراء أخرى ، وأيضا تقديم تعليل لإجاباتهم في بعض الأسئلة.

4 - المقابلة:

إن المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص، أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج.

[86] ص 110

ينبغي الإشارة إلى أن المقابلة نوعان حرة ومنظمة، أما فيما يخص النوع الأول الذي استعملته الطالبة في دراسة الحالة لا تكون فيه الأسئلة موضوعة مسبقاً ولا احتمالات الإجابة، حيث تترك الحرية للشخص

المقابل للإدلاء بآرائه واتجاهاته حول موضوع المقابلة، ولقد تمكنت الطالبة من خلال إجرائها المقابلة من أخذ صورة عن واقع التدريب بالوحدة، والحصول على انطباعات وآراء المسيرين فيما يخص البرامج التدريبية وتقييمهم لمدة فعالية تلك البرامج، كما سمحت لها المقابلة أيضا من معرفة خطوات العملية التدريبية بالوحدة.

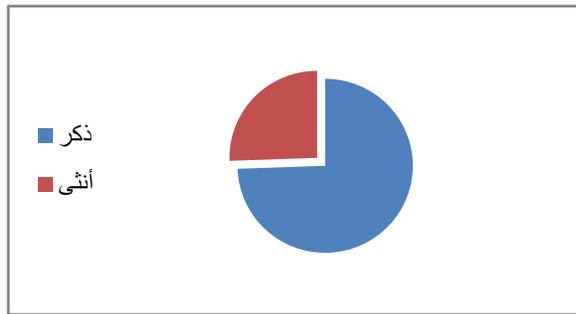
2.3.3. عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية.

يتضمن هذا المطلب خمسة أسئلة تمحورت حول الجوانب الاجتماعية والمهنية للعينة المختارة من حيث السن، الجنس، الأقدمية في المؤسسة، الخبرة، المستوى التعليمي.
- الجنس:

الجدول رقم 25.3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	67	74.44
أنثى	23	25.56
المجموع	90	100

المصدر: إجابات السؤال رقم 1 من الاستبيان.



الشكل رقم 20.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 25.3

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول 26.
من خلال الجدول رقم 26 يمكن ملاحظة أن غالبية أفراد العينة هم رجال حيث تقدر نسبتهم في العينة بـ 74.44% أما نسبة النساء فتتمثل بـ 25.56%، ويرجع هذا التباين بين عدد الرجال والنساء في

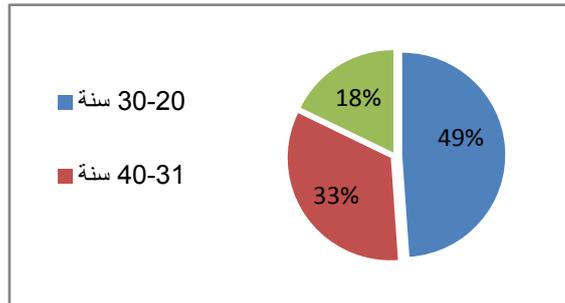
الوحدة إلى طبيعة العمل بها، فهو يتلاءم مع العنصر الرجالي أكثر نظرا لحساسية موقع العمل وخطورته، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في المصلحة التقنية... الخ.

- الفئة العمرية:

الجدول رقم 26.3: توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	44	48.9
40-31 سنة	30	33.33
أكثر من 41 سنة	16	17.77
المجموع	90	100

المصدر: إجابات السؤال رقم 2 من الاستبيان.



الشكل رقم 21.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 26.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول 26.3.

من خلال الجدول رقم 26.3 يمكن ملاحظة أن الفئة العمرية (30-20 سنة) تمثل النسبة الأكبر من حجم العينة بنسبة 48.9%، ويأتي بعدها الأفراد المنتمين للفئة العمرية (40-31 سنة) بنسبة 33.33% ليشكل الأفراد المنتمون للفئة العمرية (41-50 سنة) النسبة الأقل من حجم العينة 17.77%.

ويمكن إرجاع وتفسير هذا التوزيع العمري للمتدربين في عينة البحث إلى أن المؤسسة تميل إلى

تدريب إطاراتها، هؤلاء الإطارات الذين يكونون في الغالب ذوي مستوى جامعي وثنائي، أي أن أعمارهم لا يمكن أن تقل عن 23 سنة.

كما أن فئة العمال الذين تجاوزت أعمارهم 41 سنة هم عمال ذوي المستوى الثانوي والمتوسط ينحصر مستواهم المهني بين عون تحكم وعون تنفيذ، أي أن المؤسسة تركز على تدريب فئة الإطارات، كما

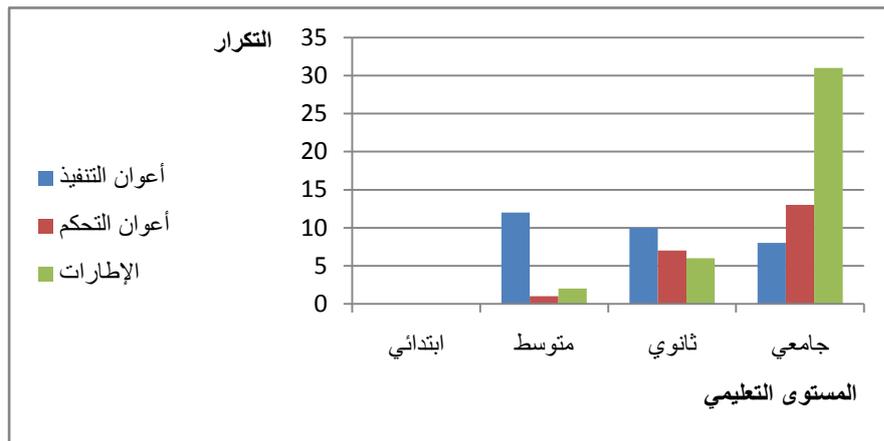
يمكن ربط انخفاض تواجد الفئة العمرية أكبر من 41 سنة بالنتائج التي أظهرتها بعض الدراسات والتي تشير إلى انخفاض رغبة الأفراد الذين تجاوزوا سن الـ50 في التدريب.

- المستوى التعليمي والدرجة المهنية:

الجدول رقم 27.3: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم المهني والتعليمي.

المجموع الكلي	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0	0	0	0	0	0	0	ابتدائي
16.66	15	5.12	2	4.76	1	40	متوسط
25.55	23	15.38	6	33.33	7	33.33	ثانوي
57.77	52	79.48	31	61.90	13	26.66	جامعي
100	90	100	39	100	21	100	المجموع

المصدر: إجابات السؤالين 3 و4 من الإستبيان.



الشكل رقم 22.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 27.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 27.3.

إنطلاقاً من تحديد نسب مفردات العينة بالنسبة لكل مستوى تعليمي وهذا للفئات العمالية الثلاثة،

يوضح الجدول رقم (27.3) أن نسبة أعوان التنفيذ الذين لهم مستوى ثانوي تقدر بـ 33.33%، ونسبة الحائزين على مستوى التعليم الجامعي تقدر بـ 26.66% من العينة، أما نسبة ذوي المستوى المتوسط فهي مرتفعة قليلاً إذا ما قورنت بالنسب السابقة حيث تقدر بـ 40% من عينة أعوان التنفيذ.

وبالنسبة لعينة أعوان التحكم نجد أنها محصورة كذلك في المستويات التعليمية الثلاثة، فنسبة أعوان

التحكم دون المستوى التعليمي المتوسط تقدر بـ 4.76% من عينة الدراسة، والنسبة المتحصلة على

مستوى التعليم المتوسط قدرت ب33.33% أما الباقي أي ما يقدر ب61.90% من عينة أعوان التحكم هم من الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي.

أما الإطارات، فنسبة الحاملين للمستوى التعليم المتوسط منخفض وتقدر ب 5.12% من العينة، ثم يأتي بعدها الإطارات الحائزة على مستوى تعليم ثانوي بنسبة 15.38% أما النسبة الحاملة للشهادة الجامعية فهي مرتفعة بشكل ملحوظ حيث تقدر ب79.48% من عينة الإطارات.

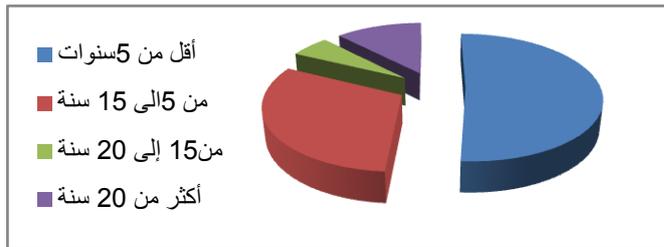
من النسب السابقة يتبين أن نسبة حاملي المستوى الجامعي مرتفعة حيث تقدر ب57.77% من إجمالي عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، في حين تنخفض نسب حاملي المستوى الثانوي والمتوسط. وفي الواقع إن ارتفاع المستوى التعليمي للمتدربين هو أمر له انعكاساته على البرامج التدريبية وذلك من ناحية الوعي بأهمية التدريب وتنفيذ برامج تدريبية تضم مواضيع مهمة تخدم الوحدة ولا تشكل حاجزا أما فهم المتدربين.

1 - الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم 28.3: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	46	28	5	11	90
النسبة	51.11	31.11	5.55	12.22	100

المصدر: إجابات السؤال رقم 5 من الإستبيان.



الشكل رقم 3. 23: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 28.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 28.3. يتضح من خلال الجدول رقم 28.3 أن غالبية أفراد العينة لديها أقدمية في الوحدة لا تتجاوز 15 سنة 74 عامل أي ما يعادل نسبة 82.22% من حجم العينة، في حين أن 5 عمال من إجمالي العينة أقدميتهم في الوحدة تتراوح ما بين 15 و 20 سنة. بينما النسبة 12.22% فتمثل أقدمية العمال الأكثر من 20 سنة خدمة في الوحدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الأفراد الذين تجاوزوا 15 سنة خدمة بالوحدة

لا تصبح لديهم الرغبة في التدريب إلا في حالة ما إذا تعلق الأمر بالترقية في عملهم، أما الأقل من 15 سنة عمل بالوحدة فهم بحاجة دائمة للتدريب للرفع من مستواهم المهني والمعرفي.

3.3.3. عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التدريب المطبق في المؤسسة.

يتضمن هذا المطلب مجموعة من الأسئلة تتمحور حول أهمية و مكانة نظام التدريب المطبق في المؤسسة، و مدى حرص الوحدة على تطبيق هذا النظام إضافة إلى أهدافه. و كل هذه الأسئلة تسمح بتكوين صورة واضحة عن واقع نظام التدريب بالوحدة.

– الأساليب التدريبية المطبقة بالوحدة كانت على أساس ؟

الجدول رقم 29.3 : يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (6).

ك ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الأساليب
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2.1496	23.33	21	20	6	33.33	7	20.51	8	محاضرات
	53.33	48	53.33	16	52.38	11	53.85	21	أيام دراسية
	23.33	21	26.67	8	14.29	3	25.64	10	زيارة ميدانية
	0	0	0	0	0	0	0	0	أخرى تذكر
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

ك² الجدولية عند درجة حرية (6) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 12.59

المصدر : إجابات السؤال رقم (6) من الإستبيان.



الشكل رقم 24.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 29.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 29.3.

يتبين من خلال الجدول رقم 29.3 أن أكثر الأساليب التدريبية استخداماً في تدريب عاملي وحدة المضخات بالبرواقية هي الأيام الدراسية بنسبة 53.33% ثم تليها المحاضرات بنسبة 23.33% والزيارة الميدانية بنفس النسبة السابقة، والأسباب التي أدت بالوحدة إلى التركيز على مثل هذه الأساليب في التدريب هي طبيعة النشاط الذي تمارسه، فهي بأمر الحاجة إلى التقنيات الجديدة في الإنتاج و هو الأمر الذي يتطلب منها التركيز عليه.

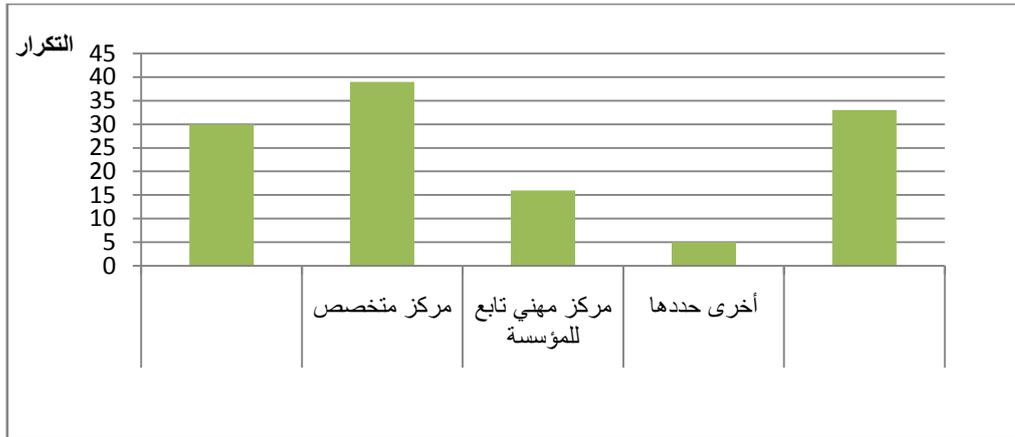
وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة الحرية (6) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 2.1496 و هي أقل من قيمة كا² الجدولية 12.59، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الإطارات ، أعوان التحكم ، وأعوان التنفيذ حول أساليب التدريب المطبقة أو التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب.

– التدريب الذي تحصلت عليه أين كان ؟

الجدول رقم 30.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (7).

المجموع	داخل وخارج المؤسسة	خارج المؤسسة			داخل المؤسسة	أماكن إجراء التدريب
		أخرى حددها	مركز مهني تابع للمؤسسة	مركز متخصص		
90	33	5	16	39	30	التكرار
				27		
100	36.66			30	33.33	النسبة %

المصدر : إجابات السؤال رقم (7) من الإستانيين.



الشكل رقم 25.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 30.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 30.3.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (30) أن ما يعادل 33.33 % من أفراد العينة تلقوا التدريب داخل المؤسسة، و33.66 % داخل المؤسسة وخارجها، أما الأفراد الذين تلقوا التدريب خارج المؤسسة فقدروا ب 30 % من إجمالي العينة، وذلك في مراكز متخصصة، مركز مهني تابع للمؤسسة إلى جانب المعاهد والجامعات على الترتيب 39%، 16 %، 5%.

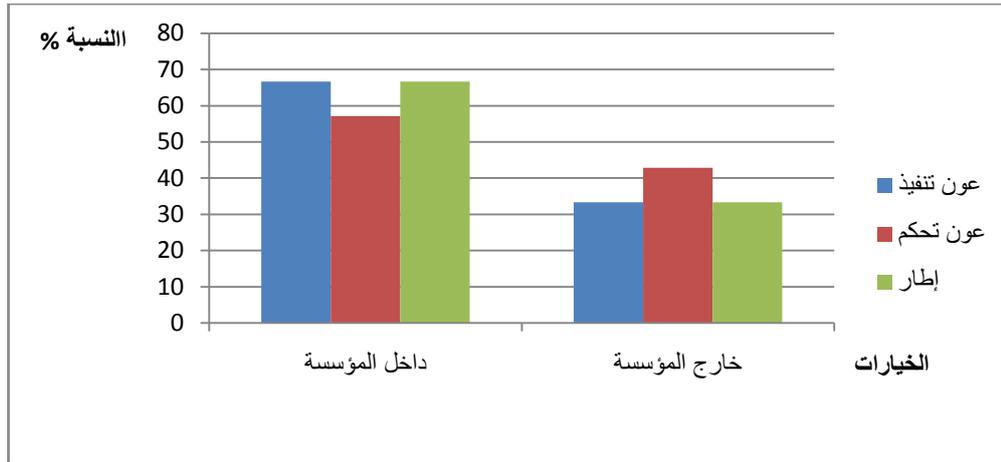
أما إجابة أفراد العينة على السؤال الذي ينص على: "حسب رأيك ما هو المكان المناسب للتدريب مع التعليل؟" فتمثلت في الجدول التالي :

الجدول رقم 31.3 : المكان المناسب للتدريب.

الخيارات	إطارات		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		المجموع		كا ²
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
داخل المؤسسة	66.67	26	66.67	20	57.14	12	59	58	0.6383
خارج المؤسسة	33.33	13	33.33	10	42.86	9	31	32	
المجموع	100	39	100	30	100	21	100	90	

كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر : إجابات السؤال رقم (7) من الإستبيان.



الشكل رقم 26.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 31.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 31.3.

يظهر لنا من خلال الجدول رقم 31.3 أن أغلبية المتدربين 59% يرون أن المكان المناسب من أجل التدريب هو داخل المؤسسة، أي أثناء أدائهم عملهم، وذلك راجع إلى طبيعة أعمالهم التي تتطلب تطبيقاً ميدانياً خاصة العمال الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية من إجمالي العينة 31% ترى أن الميدان المناسب للتدريب هو خارج المؤسسة لاكتساب معلومات جديدة قد لا تكون متوفرة في المؤسسة و أيضاً للاستفادة من خبرات الآخرين في نفس الاختصاص.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 0.6383 و هي أقل من كا² الجدولية و التي تقدر بـ 5.99 مما يعني عدم وجود فروق في آراء الإطارات ، أعوان التحكم ، وأعوان التنفيذ حول المكان المناسب لإجراء التدريب.

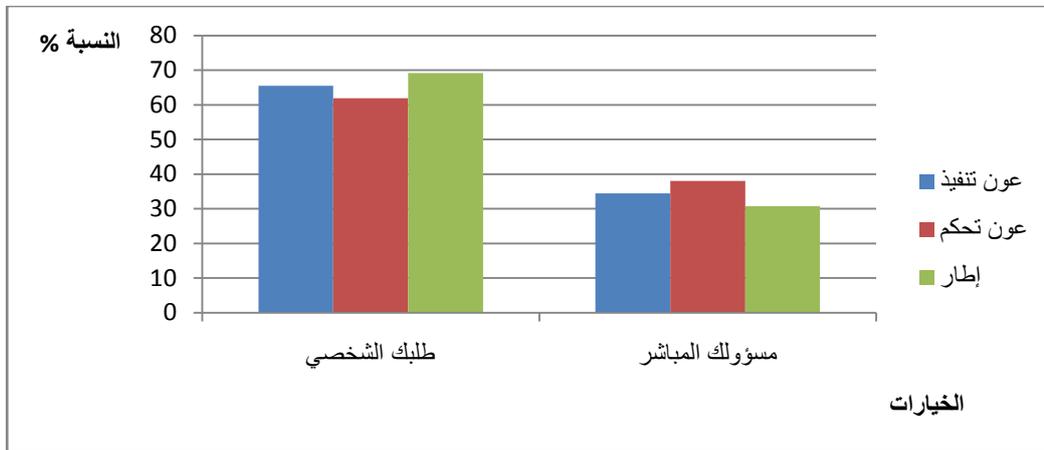
– هل استفادتك من التدريب جاءت بناء على ؟

الجدول رقم 32.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (8).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
طالبك الشخصي	69.23	27	61.90	13	63.33	19	65.55	59
مسؤولك المباشر	30.76	12	38.09	8	36.66	11	34.44	31
أخرى حددها	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

ك² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر : إجابات السؤال رقم (8) من الإستبيان.



الشكل رقم 27.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 32.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 32.3.

من خلال الجدول رقم 32.3 نجد أن كل فرد من أفراد العينة سمحت له ب من الحصول على تدريب بناء على طلبه الشخصي بنسبة 65.55 % و بطلب من مسؤوله المباشر بنسبة 34.44%، و

هذا دليل على أن الوحدة تعتمد على تحديد العاملين الذين بحاجة إلى التدريب إما بطلب من العامل نفسه أو من قبل مسؤوله المباشر، وهذا ما أكدته لنا رئيس عمالة الموارد البشرية عند إجرائنا مقابلة معه حول كيفية تحديد عدد العمال الذين تتوقعون أنهم بحاجة إلى إجراء تدريب أنه يتم إما بطلب من العامل نفسه أو من قبل المسؤول المباشر.

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب χ^2 الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوي 0.05 وجدناها تساوي 0.4227 و هي أقل من قيمة χ^2 الجدولية 9.49، و هذا دليل على عدم وجود اختلاف بين آراء الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ على طريقة و كيفية الاستفادة من التدريب في المؤسسة.

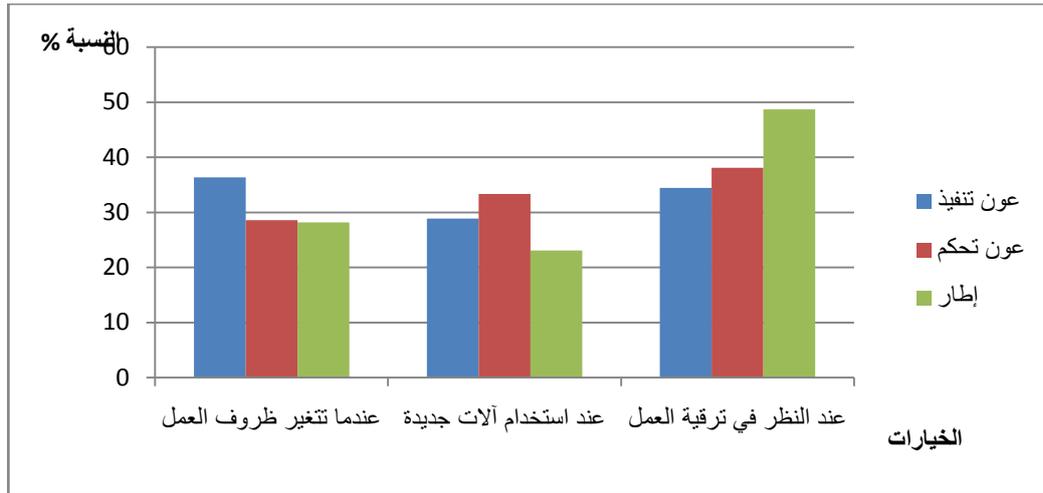
– على أي أساس يتم اقتراح تدريب العاملين بالوحدة ؟

الجدول رقم 33.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (9).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		كا ²
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
عندما تتغير ظروف العمل	11	28.20	6	28.57	16	53.33	33	36.66	10.4871
عند استخدام آلات جديدة	9	23.07	7	33.33	10	33.33	26	28.88	
عند النظر في ترقية العمل	19	48.71	8	38.09	4	13.33	31	34.44	
المجموع	39	100	21	100	30	100	90	100	

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49

المصدر : إجابات السؤال رقم (9) من الإستبيان.



الشكل رقم 28.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 33.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 33.3.

من خلال الجدول رقم 33.3 نجد أن 36.66 % من إجمالي حجم العينة تبين بأن الوحدة تلجأ إلى تدريب العاملين بها نتيجة حدوث تغير في ظروف العمل، و 34.44 % تؤكد أنه يتم إجراء تدريب للعاملين إلا في حالة الترقية أي الانتقال إلى منصب أعلى، أما النسبة المتبقية من إجمالي العينة 28.88 % تثبت لنا بأنه لا يتم حصول العاملين على تدريب إلا في حالة دخول آلات جديدة إلى المؤسسة.

و عند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 10.4871 ، و هي أكبر من كا² الجدولية 9.49% مما يعني أن هناك فروق جوهرية بين آراء الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حول السبب الذي على أساسه يتم تدريب العاملين في الوحدة، فكما هو ملاحظ الإطارات و أعوان التحكم يرون أن الترقية هي السبب في إجراء عمليات التدريب بنسبة 48.71 % 38.09 % على الترتيب ، أما أعوان التنفيذ فيرون أن تغير ظروف العمل هي التي تؤدي بالوحدة إلى إجراء عمليات التدريب 53.33%.

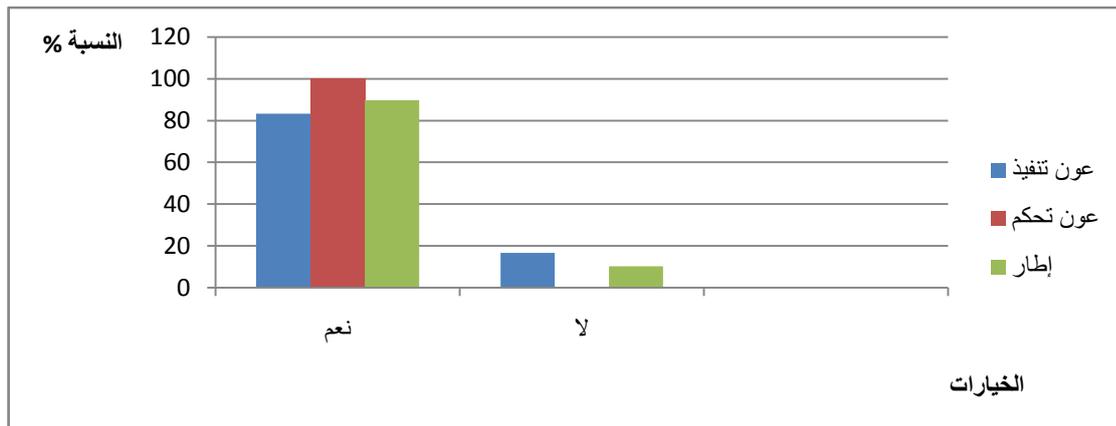
– هل التدريب الذي تلقفته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر بمهام عملك ؟

الجدول رقم 34.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	89.74	35	100	21	83.33	25	90	81
لا	10.25	4	0	0	16.66	5	10	9
المجموع	100	39	100	31	100	30	100	90

كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر : إجابات السؤال رقم (10) من الاستبيان.



الشكل رقم 29.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 34.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 34.3.

من خلال الجدول رقم 34.3 يمكن ملاحظة أن 90 % من أفراد العينة وجدوا أن التدريب الذي تلقوه قد ساعدهم على اكتساب مهارات ساهمت في تحكّمهم أكثر بمهام عملهم، أما نسبة 10 % من إجمالي العينة المدروسة وجدت أنه لم يساعدهم في عملهم، وعندما تحريينا عن سبب ذلك وجدناه يعود إلى عدم توافق الاختصاص الذي تم فيه التدريب مع المنصب الذي يعملون فيه.

و عند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 1.0507 و هي أقل من قيمة كا² الجدولية 5.99، وهذا يدل

على عدم وجود اختلاف بين آراء الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حول مدى الاستفادة من التدريب ومساهمته في تحكمهم بمهام عملهم.

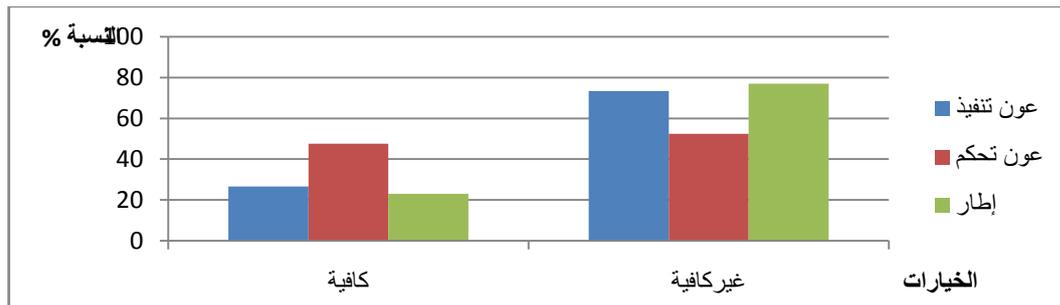
– هل مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج التدريبي المقترح ؟

الجدول رقم 35.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
كافية	23.07	9	47.61	10	16.66	5	26.66	24
غير كافية	76.93	30	52.38	11	83.33	25	73.33	66
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

كأ² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99

المصدر : إجابات السؤال رقم (11) من الإستبيان.



الشكل رقم 30.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 35.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 35.3.

من خلال الجدول رقم 35.3 نجد أن 73.33 % أجابوا بأن مدة التدريب غير كافية، بينما 26.66 % أجابوا عكس ذلك، ومنه نستنتج قصر المدة المخصصة للتدريب (تدريب قصير الاجل) وهذه المدة غير كافية لإستعاب مواضيع التدريب، ولا تلبى احتياجاتهم المعرفية خاصة فئة الإطارات، لأن البرنامج التدريبي يتضمن حجم معلومات كبير ووقتاً أطول لاستيعابها لكي يتم تطبيقها بشكل أفضل، وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلباً على الوحدة.

و عند حساب كآ² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب كآ² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 6.5051، و هي أكبر من قيمة كآ² الجدولية 5.99، مما يدل على وجود اختلاف في آراء الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حول مدة التدريب ، فكما هو ملاحظ فإن

الإطارات و أعوان التنفيذ نسبة مدة التدريب غير كافية أكبر بكثير من نسبة مدة التدريب كافية، أما بالنسبة لأعوان التحكم فالنسبة متقاربة جدا بين مدة تدريب كافية و غير كافية.

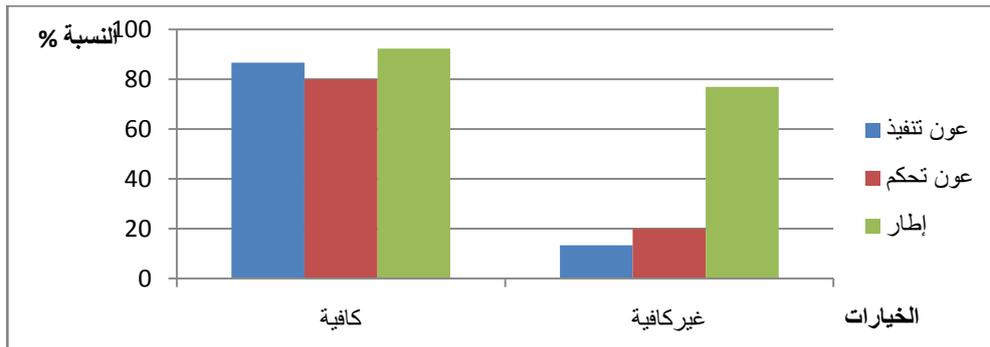
– حسب رأيك هل المدربين ذوي كفاءة ؟

الجدول رقم 36.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		كا ²
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
نعم	92.30	36	85.71	18	80	24	86.66	78	2.2439
لا	3.69	3	14.28	3	20	6	13.33	12	
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90	

كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99

المصدر : إجابات السؤال رقم (12) من الاستبيان.



الشكل رقم 31.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 36.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 36.3.

من خلال الجدول رقم 36.3 يمكن ملاحظة أن 86.66 % من أفراد العينة يرون بأن المدربين ذوي خبرة ومهارة عالية، و ذلك دليل على قدرة المدربين في تحكمهم المتقن للمعلومات و توصيلها إليهم مما جعل المتدربين يكون لهم الاحترام والتقدير الكبيرين، أما النسبة المتبقية من إجمالي العينة 13.33 % فهم يرون أن المدربين غير مؤهلين لتدريبهم و هذا راجع ربما إلى نقص الجانب النظري لدى المتدربين أو عدم القدرة على الاستيعاب نظرا لمستواهم الدراسي.

و عند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 2.2439 ، و هي أقل من قيمة كا² الجدولية 5.99 ، وهذا يعني

عدم وجود اختلاف في وجهات نظر كل من الإطارات، وأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول كفاءة المدربين فهم يرون أن المدربين ذوي كفاءة وخبرة كافية.

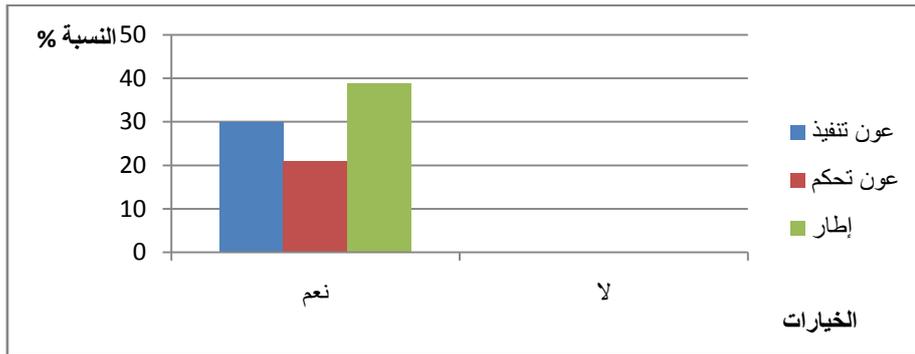
8 - في رأيك هل التدريب نشاط ضروري و مهم ؟

الجدول رقم 37.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	39	100	21	100	30	100	90	100
لا	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	39	100	21	100	30	100	90	100

ك² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر : إجابات السؤال رقم (13) من الاستبيان.



الشكل رقم 32.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 37.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 37.3.

من خلال الجدول رقم 37.3 يمكن ملاحظة أن جميع الأفراد المشكلين لعينة البحث و البالغ عددهم 90 يرون بأن التدريب نشاط ضروري ومهم باعتباره الأداة التي يحققون من خلالها الإلمام بمتطلبات عملهم، وفي الحقيقة فإن هذا الأمر يعتبر ايجابيا لأنه يزيد من دافعية الأفراد للتدريب، و من رغبتهم في تحقيق نتائج ايجابية أثناء الدورات التدريبية.

و عند حساب ك² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها بـ ك² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 0 ، و هي أقل من قيمة ك² الجدولية 5.99، مما يدل على وجود اتفاق في الرأي و بشكل كلي حول أهمية التدريب و ضروريته للفرد.

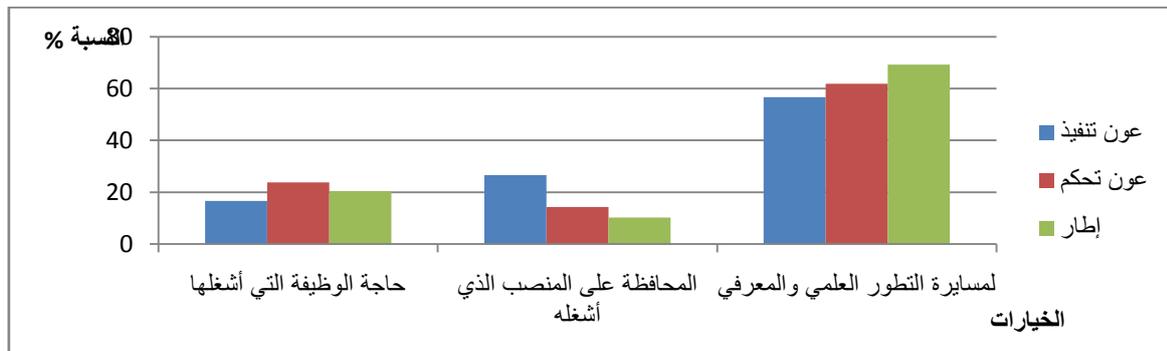
أما إجابة افراد العينة على السؤال الذي ينص على "إذا كان التدريب نشاط ضروري ومهم فما هي الأسباب المؤدية إلى ضروريته؟" تمثلت في الجدول التالي :

الجدول رقم 38.3 : الأسباب المؤدية إلى ضرورة التدريب.

كأ ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3.5882	20	18	16.66	5	23.80	5	20.51	8	حاجة الوظيفة التي أشغلها
	16.66	15	26.66	8	14.28	3	10.25	4	المحافظة على المنصب الذي أشغله
	63.33	57	56.66	17	61.90	13	69.23	27	لمسايرة التطور العلمي والمعرفي
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

كأ² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر : إجابات السؤال رقم (13) من الاستبيان.



الشكل رقم 33.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 38.3.

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 38.3.

من خلال الجدول رقم 38.3 يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجمعوا على أن السبب الرئيسي لضرورة التدريب يكمن في مسايرة التطور العلمي و المعرفي بنسبة 63.66 % وهو الأمر الذي يوليه العاملون بالوحدة أهمية كبرى ذلك أن العامل الذي يتبين بأنه لا يجذب عمله سيكون محط انتقاد و سخيرية

الجميع و هو الأمر الذي لا يحبذ العاملين الوقوع فيه، إلى جانب ذلك فإن العاملين ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي ينظرون للتدريب على أنه الأداة التي يمكن أن تساعدهم على تحسين مستواهم التعليمي ومن ثم تحسين مكانتهم داخل الوحدة، أما النسبة المتبقية من إجمالي أفراد العينة فقد وجدت بأن حاجة الوظيفة التي يشغلونها والمحافظة على المنصب الذي يشغلونه هما كذلك سببين يستدعيان ضرورة التدريب بنسبة 20 % ، 16.66 % على التوالي.

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب χ^2 الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 3.5882 و هي أقل من قيمة χ^2 الجدولية 9.49 مما يشير إلى عدم اختلاف وجهات نظر كل من الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة التدريب.

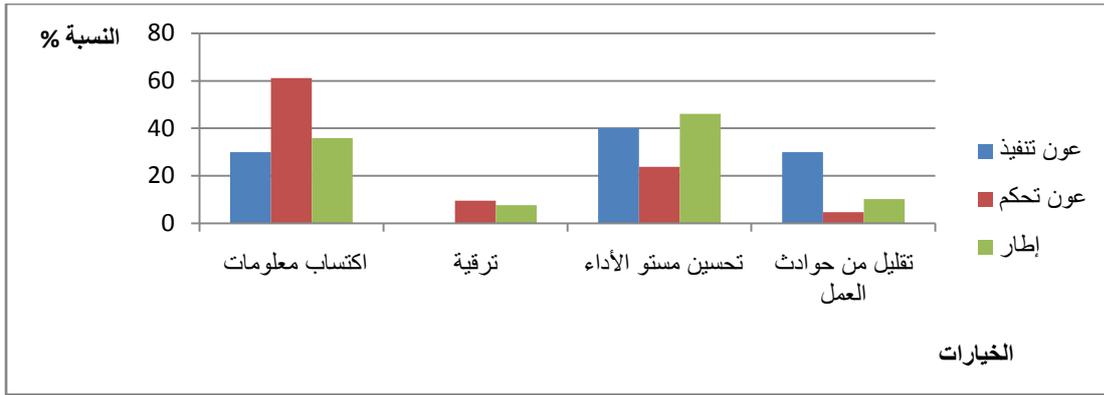
9 – ما الهدف من التدريب حسب رأيك ؟

الجدول رقم 39.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع		كا ²
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
اكتساب معلومات	35.89	14	61.19	13	30	9	40	36	14.1023
الترقية	7.69	3	9.52	2	0	0	5.55	5	
تحسين مستوى الأداء	46.15	18	23.80	5	40	12	38.88	35	
التقليل من حوادث العمل	10.25	4	4.76	1	30	9	15.5	14	
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90	

كا² الجدولية عند درجة حرية (6) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 12.59.

المصدر : إجابات السؤال رقم (14) من الاستبيان.



الشكل رقم 34.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 39.3

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 39.3.

من خلال الجدول رقم 39.3 نلاحظ أن نسبة 40 % من أفراد العينة يرون بان الهدف من التدريب هو اكتساب معلومات ، ثم يلي هذا الهدف تحسين مستوى الأداء بنسبة 38.88 % فإكتساب العامل للمعلومات وتحسين مستوى أدائه هو احد الشروط الأساسية لاستحقاق الفرد الترقية وأيضا تقليل من حوادث العمل.

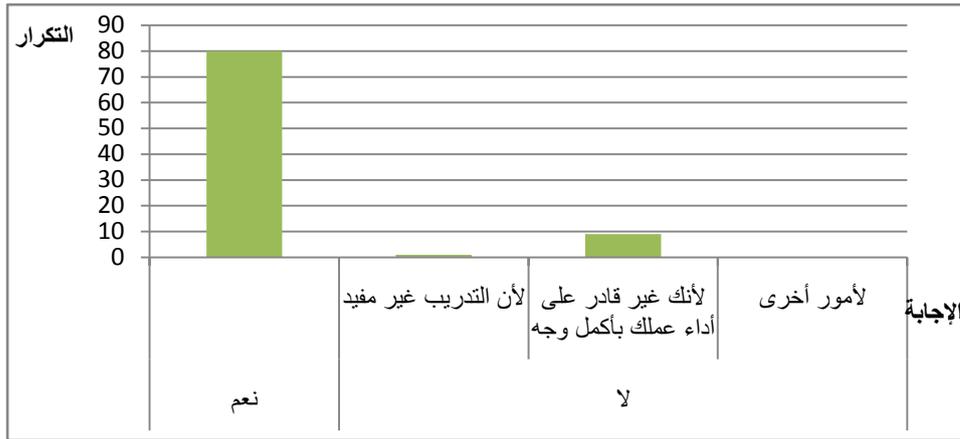
وعندما حساب كاسمات لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب كاسمات الجدولية عند درجة حرية (6) ومستوى معنوي 0.05 وجدناها تساوي 14.1023 وهي اكبر من قيمة كاسمات الجدولية 12.59 مما يعني وجود اختلاف في الرأي حول أهمية التدريب بالنسبة لكل فئة، حيث نجد الإطارات وأعاون التنفيذ متفقون على أن الهدف من التدريب يكمن في تحسين مستوى الأداء بنسبة 46.15 %، 40% على التوالي، أما أعوان التحكم فحسب رأيهم أن الهدف من التدريب يتمثل في اكتساب المعلومات بنسبة قدرت بـ 61.19 % .

- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة؟

جدول رقم 40.3: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15).

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	80	88.88
لا	1	1.11
	9	10
	0	0
المجموع	90	100

المصدر: إجابات السؤال رقم (15) من الإستبيان.



الشكل رقم 35.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 40.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 40.3.

من خلال الجدول رقم 40.3 نلاحظ أن نسبة 88.88 % من أفراد العينة ترى بأنها بحاجة إلى فترة تدريبية أخرى ، و هذه نظرة تفاؤلية للوحدة لأنهم يدركون أهمية التدريب بالنسبة لهم و للوحدة ، وكذلك دليل على أن العامل المتدرب استفاد من التدريب السابق و هو متحمس للحصول على تدريب آخر حتى يحسن أدائه و يرفع من مستواه، في حين 11.11% ترى بأنها في غنى على دورة تدريبية أخرى لأنها قادرة على أداء عملها على أكمل وجه .

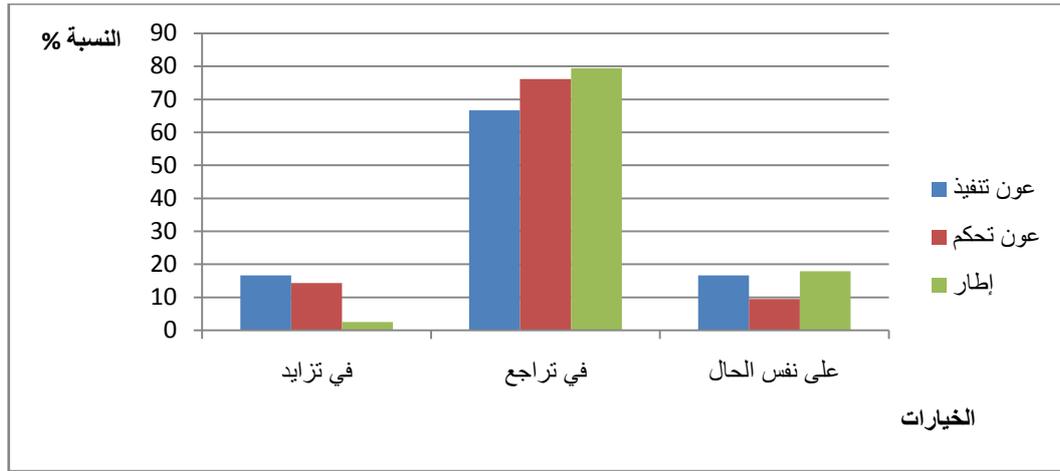
- حسب خبرتك في المؤسسة هل الاهتمام بنظام التدريب؟

الجدول رقم 41.3: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
في تزايد	1	2.56	3	14.28	5	16.66	9	10
في تراجع	31	79.48	16	76.19	20	66.66	67	74.44
على نفس الحال	7	17.94	2	9.52	5	16.66	14	15.55
المجموع	39	100	21	100	30	100	90	100

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49

المصدر : إجابات السؤال رقم (16) من الإستبيان



الشكل رقم 36.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 41.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 41.3.

من خلال الجدول رقم 41.3 يتبين لنا أن نسبة 74.44% من أفراد العينة صرحوا أن اهتمام الوحدة بالعملية التدريبية في تراجع وعند تحريتنا عن سبب هذا التراجع أدلنا أغلبية العمال بالوحدة أنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية وإنما دورة تدريبية واحدة وقد كانت بسبب حاجة الوظيفة التي يشغلونها .

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ χ^2 الجدولية عند درجة (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 4.9183 وهي أقل من χ^2 الجدولية 9.49 مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في الآراء بين الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول اهتمام الوحدة بنظام التدريب.

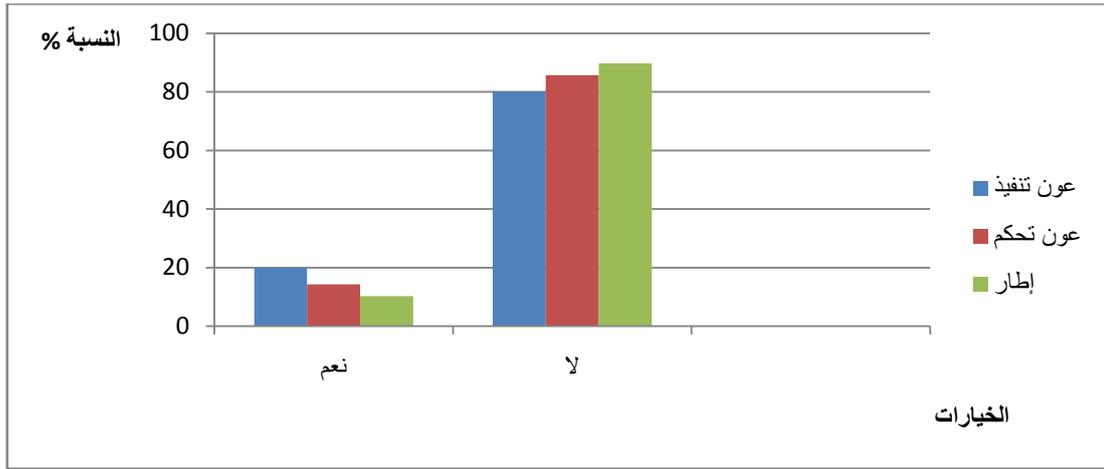
- هل هناك عدالة في الحصول على الدورات التدريبية؟

الجدول رقم 42.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17).

الخيارات	إطار		عوان تحكم		عوان تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	10.25	4	14.28	3	20	6	14.44	13
لا	89.74	35	85.71	18	80	24	85.55	77
المجموع	100	39	100	31	100	30	100	90

χ^2 الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99

المصدر : إجابات السؤال رقم (17) من الاستبيان.



الشكل رقم 37.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 42.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 42.3.

نلاحظ من الجدول رقم 42.3 أن نسبة 85.55% أي ما يعادل 77 فرد صرحوا بان ليست هناك عدالة في الحصول على الدورات التدريبية ، أما النسبة المتبقية من أفراد العينة 14.44% أفرت بأنه هناك عدالة في الحصول على الدورات التدريبية

وبغرض معرفة إذا كانت هناك اختلاف في الرأي أم لا قمنا بحساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها 1.3041 وهي اقل من قيمة كا² الجدولية 5.99 مما يدل على عدم اختلاف رأي كل من الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول العدالة في تقديم الدورات التدريبية للعاملين بالوحدة.

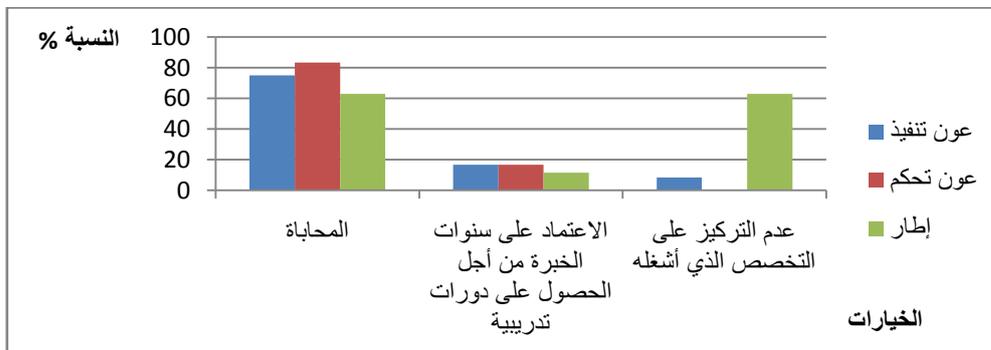
أما إجابة أفراد العينة على السؤال الذي ينص على " إذا لم تكن هناك عدالة في الحصول على الدورات التدريبية فما هي الأسباب؟" تمثلت في الجدول التالي:

الجدول رقم 43.3: أسباب عدم العدالة في الحصول على التدريب.

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
المحاسبة	62.85	22	83.33	15	75	18	71.42	55
الاعتماد على سنوات الخبرة من أجل الحصول على دورات تدريبية	11.42	4	16.66	3	16.66	4	14.28	11
عدم التركيز على التخصص الذي أشغله	62.85	9	0	0	8.33	2	14.28	11
المجموع	100	39	100	18	100	24	100	77

كأ² الجدول عند درجة تجربة (4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر: إجابات السؤال رقم (17) من الإستبيان.



الشكل رقم 38.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 43.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 43.3.

يتبين لنا من الجدول رقم 43.3 أن ما يقارب 71.42% من أفراد العينة ترجع عدم العدالة في الحصول على الدورات التدريبية إلى المحاباة أي المعرفة و التوسط لدى الرؤساء لكي يتم تدريبهم إلى جانب سببين آخرين شكلا نفس النسبة 14.28% هما الاعتماد على سنوات الخبرة من اجل حصول العمال على التدريب ،وأيضا عدم التركيز على بعض التخصصات التي يشغلونها.

ولغرض معرفة هل هناك توافق في الرأي أم لا بين كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ حول أسباب عدم العدالة في الحصول على الدورات التدريبية قمنا بحساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها كا² الجدولية عند درجة (4) ومستوى معنوية 0.05 فوجدناها 1.5032 وهي اقل من كا² الجدولية 9.49 وهذا دليل على عدم وجود فروق جوهرية في الآراء حول أسباب عدم العدالة في التقديم الدورات التدريبية والتي تعود بالدرجة الأولى إلى المحاباة.

4.3.3 عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بتقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة.

يتضمن هذا المطلب تسعة أسئلة حول تقييم نظام التدريب الجاري العمل به في الوحدة.

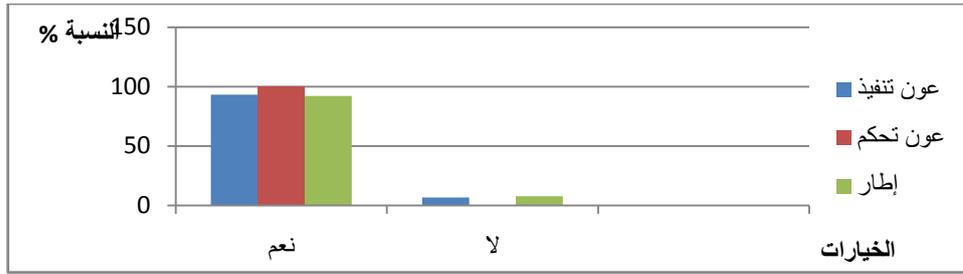
- هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسستكم؟

الجدول رقم 44.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 18.

كا ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.6477	94.44	85	93.33	28	100	21	92.30	36	نعم
	5.55	5	6.66	2	0	0	7.69	3	لا
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

كا² الجدولية عند درجة تجربة (2) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر: إجابات السؤال رقم 18 من الإستبيان.



الشكل رقم 39.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 44.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 44.3.

من خلال الجدول رقم 44.3 يتضح أن النسبة الأكبر من الأفراد 94.44 % ترى بان الإدارة تقوم بعملية تقييم الأفراد بعد عملية التدريبية وهذا ما يؤكد لنا ما صرح به رئيس عماله الموارد البشرية بأنه يتم تقييم المتدربين بعد تلقيهم التدريب وعودتهم إلى العمل.

ولتأكد من هذا الرأي قمنا بحساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 1.6477 وهي اقل من كا² الجدولية 5.99 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في آراء كل من الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حول قيام الوحدة بعملية تقييم العملية التدريبية.

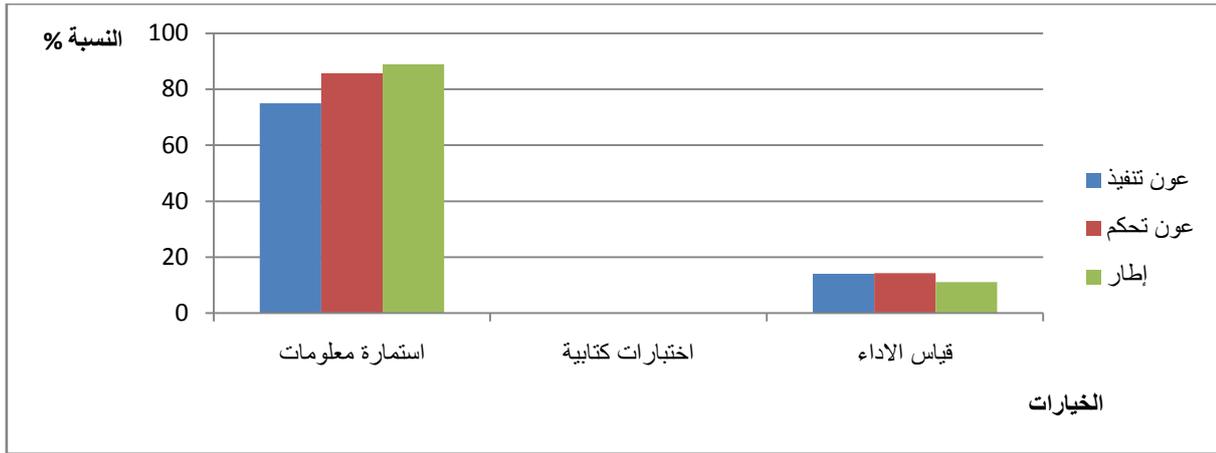
أما إجابة أفراد العينة على السؤال الذي ينص على "إذا كان يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسستكم فما هي الطرق المتبعة في التقييم؟".

الجدول رقم 45.3 : طرق تقييم العملية التدريبية بالوحدة.

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
استمارة معلومات	88.88	32	85.71	18	75	21	83.52	71
اختبارات كتابية	0	0	0	0	0	0	0	0
قياس الأداء	11.11	4	14.28	3	25	7	16.47	14
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49

المصدر: إجابات السؤال رقم 18 من الاستبيان.



الشكل رقم 40.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 45.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على المعطيات الجدول رقم 45.3.

من خلال الجدول رقم 45.3 يتبين لنا بان الوحدة تعتمد في عملية تقييم الأفراد بعد تلقيهم التدريب على استمارة معلومات بنسبة 83.52% لغرض معرفة الفارق بين مستواهم و مردوديتهم قبل وبعد التدريب ، و هو الشيء الذي أكده لنا رئيس عمالة الموارد البشرية بأنه يعتمد في التقييم على استمارة معلومات تعبأ من قبل العمال المدربين. حيث تحتوي على تفاصيل حول البرنامج التدريبي الذي تلقوه لمعرفة مدى نجاحه أم لا . ثم يتم إجراء تقييم ثاني يتم كذلك عن طريق استمارة معلومات تعبأ هذه المرة من قبل المشرف حول العامل الذي تلقى التدريب و هذا بعد مرور 3 أشهر أو 6 أشهر على التدريب لمعرفة ما إذا تحسن مستواه أم لا ثم ترسل إلى رئيس عمالة الموارد البشرية، وبالتالي فان المؤسسة تولي اهتماما لاستمارة المعلومات و تهمل العمليات الأخرى في تقييم العملية التدريبية .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 2.2983 وهي اقل من قيمة كا² الجدولية 9.49 مما يعني عدم وجود اختلاف في الآراء ما بين الإطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ حوال الطرق المعتمدة من قبل الوحدة في تقييم العملية التدريبية.

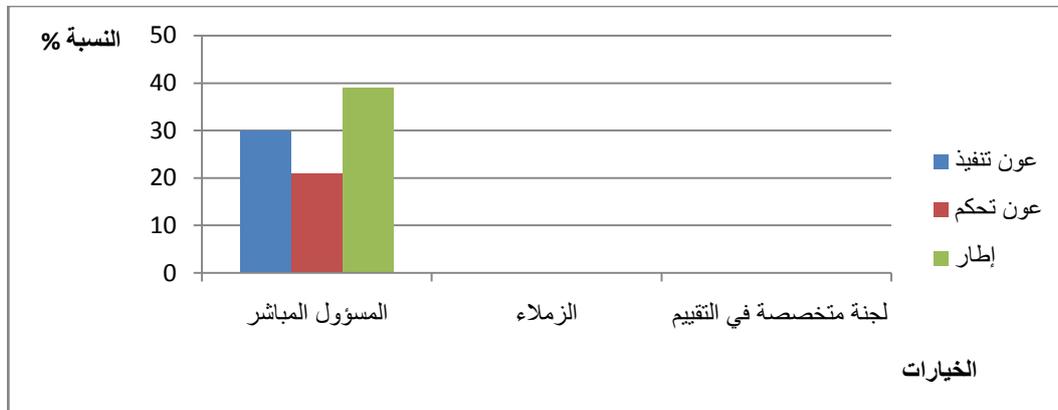
- من الجهة التي توكل إليها مهمة تقييم تدريبك؟

الجدول رقم 46.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19).

ك ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0	100	90	100	30	100	21	100	39	المسؤول المباشر
	0	0	0	0	0	0	0	0	الزملاء
	0	0	0	0	0	0	0	0	لجنة متخصصة في التقييم
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

ك² الجدولية عند درجة (4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49 .

المصدر: إجابات السؤال رقم 19 من الاستبيان.



الشكل رقم 41.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 46.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم 46.3 .

من خلال الجدول رقم 46.3 يتضح بان جميع المتدربين بعينة البحث بمختلف فئاتهم متفقون على أن الجهة التي توكل إليها مهمة تقييمهم هو المسؤول المباشر عليهم وهذا راجع لمعرفة هذا الأخير

وإطلاعهم على كل ما يقومون به على عكس لو قام بالتقييم أطراف أخرى، كما أنه أدى بمستواهم قبل وبعد التدريب.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول رقم (46) ومقارنتها بكا² الجدولية عدد درجة حرية (4) ومستوى المعنوية 0.05 وجدناها تساوي 0 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية 9.49 مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في آراء كل من إطارات أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول الجهة التي توكل إليها الوحدة مهمة تقييم التدريب.

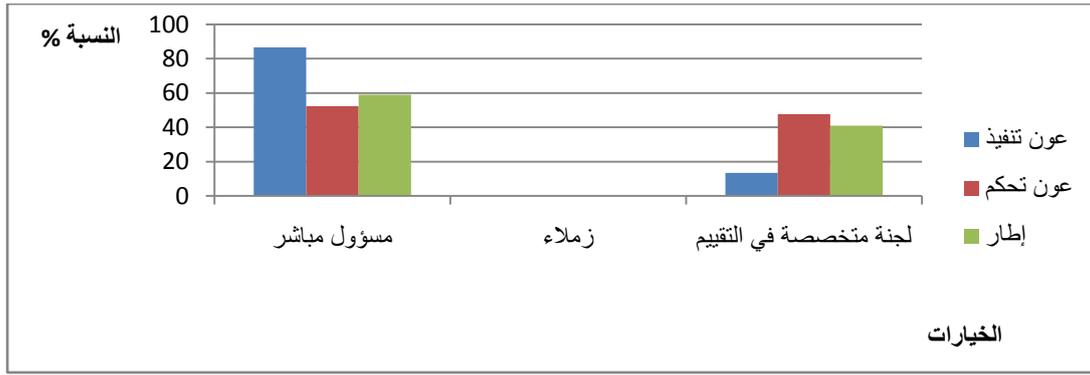
أما بالنسبة لإجابات أفراد العينة على سؤال الذي ينص على "من هي الجهة التي تفضل أن تقيمك؟" كانت كما يلي:

الجدول رقم 47.3: الجهة المفضلة للتقييم.

كا ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
8.3669	66.66	60	86.67	25	52.38	11	58.97	23	مسؤول مباشر
	0	0	0	0	0	0	0	0	زملاء
	33.33	30	13.33	4	47.62	10	41.03	16	لجنة متخصصة في التقييم
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر: إجابات السؤال رقم 19 من الإستبيان.



الشكل رقم 42.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 47.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 47.3.

من خلال الجدول رقم 47.3 يتبين أن ما يعادل 66.66% من أفراد العينة بقوا مصرين على أن المسؤول المباشر هو جهة التي يفضلونها أن تقيمهم نظرا لمعرفته بطبيعة العمل، أما النسبة المتبقية 33.33% من إجمالي حجم العينة فضلت أن تقيم من طرف لجنة متخصصة في التقييم.

وعند حساب ك² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ ك² الجدولية عند درجة الحرية (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدنا تساوي 8.3669 وهي اقل من قيمة ك² الجدولية 9.49 وهذا يعني عدم وجود اختلاف في الآراء بين الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ حول الجهة التي يفضلون أن تقيمهم والمتمثلة في المسؤول المباشر.

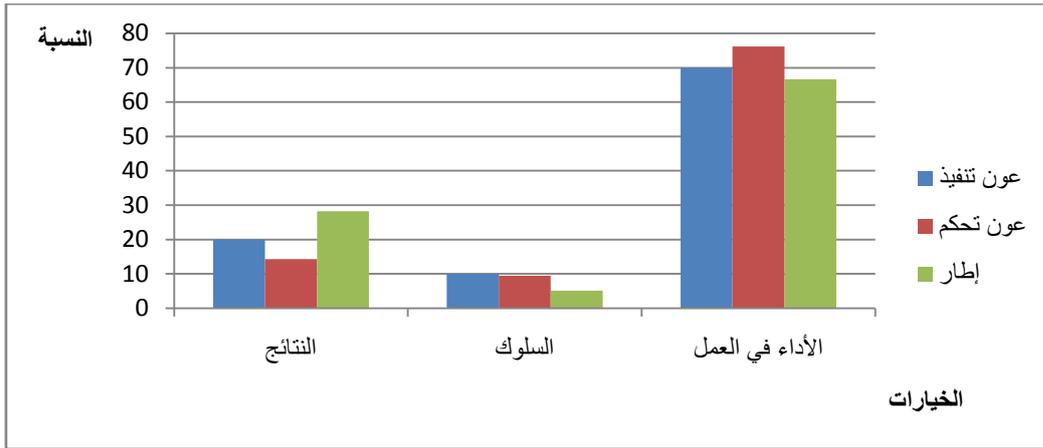
- على أي أساس يتم تقييمك؟

الجدول رقم 48.3: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20).

الخيارات	إطارات		أعاون التحكم		أعاون التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
النتائج	28.20	11	14.28	3	20	6	22.22	20
السلوك	5.12	2	9.52	2	10	3	7.77	7
الأداء في العمل	66.66	26	76.19	16	70	21	70	63
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

ك² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر: إجابات السؤال رقم 20 من الاستبيان.



الشكل رقم 43.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 48.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 48.3.

من خلال الجدول رقم 48.3 يمكن القول بان عملية التقييم التدريب بالوحدة تنصب بشكل أساسي على ثلاثة مجالات هي: النتائج، السلوك، والأداء في العمل حيث أجاب 70 % من المتدربين بان أساس التقييم في الوحدة يتمثل بصفة أساسية على أداء في العمل، وأجاب 22.22% من المتدربين بان عملية التقييم في الوحدة تنصب على النتائج التي حققت من حيث التغييرات والتحسينات الحاصلة على مستوى الوحدة نتيجة قيامها بالتدريب كانخفاض معدلات حوادث العمل، زيادة رقم الأعمال... الخ، وأجاب 7.77% من المتدربين بان عملية التقييم في الوحدة تنصب على قياس التغييرات الحاصلة في السلوك المتدربين بعد عودتهم من التدريب.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 2.0923 وهي اقل من قيمة كا² الجدولية 9.49 مما يدل على عدم وجود اختلاف بين نظرة كل من الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ للمعايير المستعملة فهم يقيمون على أساس الأداء في العمل وهذا ما أظهرته إجاباتهم، الإطارات بنسبة 66.66% وأعوان التحكم بنسبة 76.19% وأعوان التنفيذ بنسبة 70%.

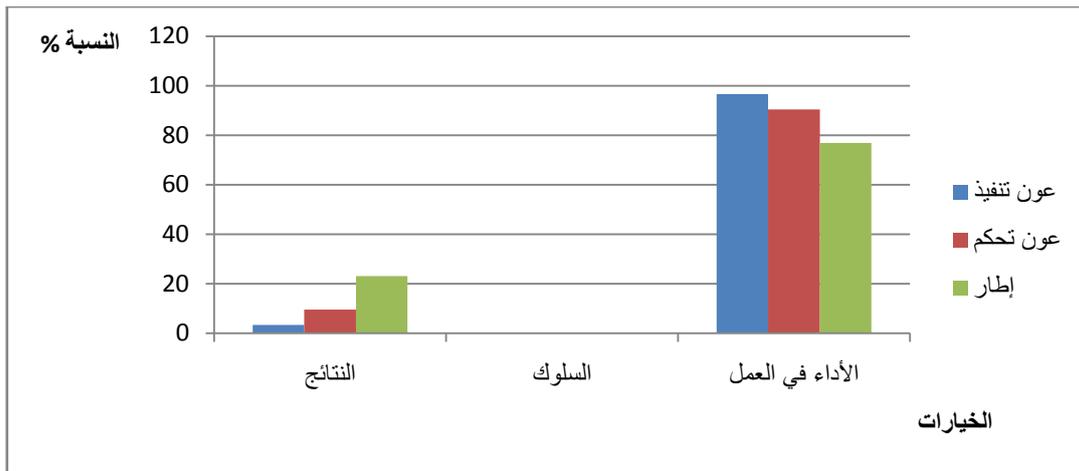
أما فيما يتعلق بإجابة أفراد العينة على السؤال الذي ينص على " من هو المعيار الذي تفضل إن تقيم على أساسه؟ "تمثلت في الجدول التالي:

الجدول رقم 49.3: المعيار المفضل من اجل التقييم.

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
النتائج	23.07	9	9.52	2	3.33	1	13.33	12
السلوك	0	0	0	0	0	0	0	0
الأداء في العمل	76.92	30	90.47	19	96.67	29	86.66	78
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

ك² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر: إجابات سؤال رقم (20) من الإستبيان.



الشكل رقم 44.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 49.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 49.3.

من خلال الجدول رقم 49.3 نلاحظ أن اغلبيه أفراد عينة البحث تفضل أن تقييم على أساس الأداء في العمل بنسبة وصلت إلى 86.66% وتليها بنسبة تقدر بـ 13.33% تفضل أن تقييم على أساس النتائج التي حققتها.

وعند حساب ك² لبيانات الجدول أعلاه ومقارنتها بـ ك² الجدولية عند درجة (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 6.6038 وهي نسبة اقل من ك² الجدولية 9.49، مما يعني عدم وجود فروق

جوهريه بين آراء كل من الإطارات ،أعوان التحكم ،وأعوان التنفيذ حول الجهة التي يفضلونها لتقييمهم ،فكما هو ملاحظ من أرقام الجدول فإن كل من الإطارات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يفضلون معيار الأداء في العمل بنسب التالية 76.92 % ،90.70 %، 98.67 % على التوالي.

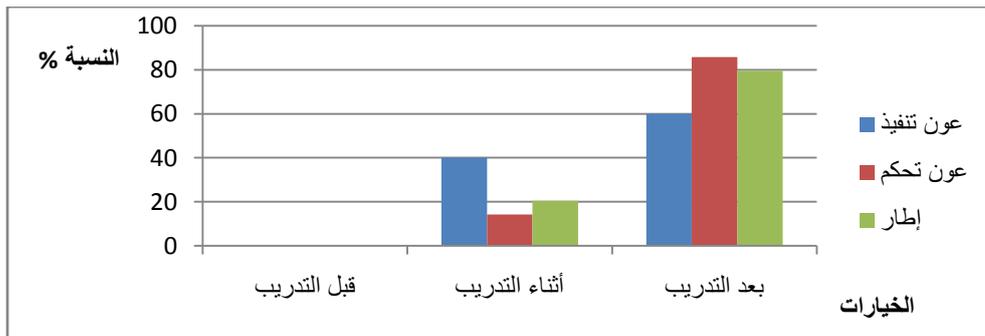
- ما هي الفترات التي تفضل أن يجرى فيها التقييم؟

الجدول رقم 50.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
قبل التدريب	0	0	0	0	0	0	0	0
أثناء التدريب	20.51	8	14.28	3	40	12	25.55	23
بعد التدريب	79.48	31	85.71	18	60	18	74.44	67
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90

ك² الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوي 0.05 تساوي 9.49.

المصدر: إجابات السؤال رقم 21 من الاستبيان.



الشكل رقم 45.3: التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 50.3

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 50.3.

من خلال الجدول رقم 50.3 نجد أن ما يقارب 74.44 % من أفراد عينة البحث ترى أن الفترة المفضلة والمناسبة لإجراء التقييم هي بعد التدريب للتعرف على مدى استفادتهم من حضور تلك البرامج، و لا شك أن توفر هذا الاتجاه لدى المدربين من المفروض أن يساعد المسؤولين في التقييم. أما نسبة

25.55 % من إجمالي حجم العينة فضلت أن يتم تقييمها أثناء التدريب و هذا بالنسبة للعاملين في المصالح التقنية كالإنتاج،الصيانة...الخ

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب χ^2 الجدولية عند درجة (4) ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 5.2162 وهي اقل من χ^2 الجدولية و التي تقدر ب 9.49 و هذا يعني عدم وجود فروق جوهرية بين الآراء حول الفترة المفضلة لإجراء التقييم حيث نجد أن كل من الإطارات و أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يفضلون إجراء التقييم بعد العملية التدريبية بالنسب التالية 79.48 %، 85.71 %، 60% على التوالي.

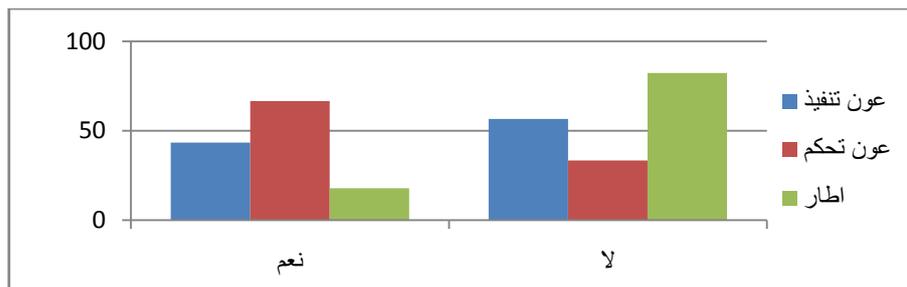
– هل تعتقد أن الإدارة تقوم بمتابعة و تقييم العملية التدريبية بصفة استمرارية ؟

الجدول رقم 51.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22).

χ^2	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14.3776	37.77	34	43.33	13	66.66	14	17.94	7	نعم
	62.22	56	56.66	17	33.33	7	82.25	32	لا
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

χ^2 الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر : إجابات السؤال رقم (22) من الاستبيان.



الشكل رقم 46.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 51.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 51.3.

يلاحظ من الجدول رقم 51.3 أن نسبة 62.22 % من أفراد العينة أي ما يعادل 56 فرد من أفراد العينة ترى أن الوحدة لا تقوم بمتابعة تقييم العملية التدريبية بصفة استمرارية لأنها تعتبره إجراء شكلي لا أكثر. في حين تفر نسبة 37.77 % من أفراد العينة أن الوحدة تولي اهتماما بالعملية التدريبية من

خلال متابعة تقييمها بصفة استمرارية لأن حسب اعتقادهم أن كل عامل تلقى تدريباً يتحصل على درجة تقييمية بعد ذلك.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 14.3776، و هي أكبر من قيمة كا² الجدولية و التي تقدر بـ 5.99 مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين آراء الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حول مدى متابعة الإدارة لعملية تقييم التدريب بصفة استمرارية حيث نجد أن الإطارات ترى أن الإدارة لا تقيم العملية التدريبية بصفة استمرارية بنسبة 82.05 %، أما أعوان التحكم فتري عكس ذلك بأن الإدارة تقوم بالمتابعة بصفة استمرارية بنسبة 66.66 %، أما أعوان التنفيذ فالنصف يرى أن الإدارة تقوم بالمتابعة بصفة استمرارية و النصف الآخر يرى العكس.

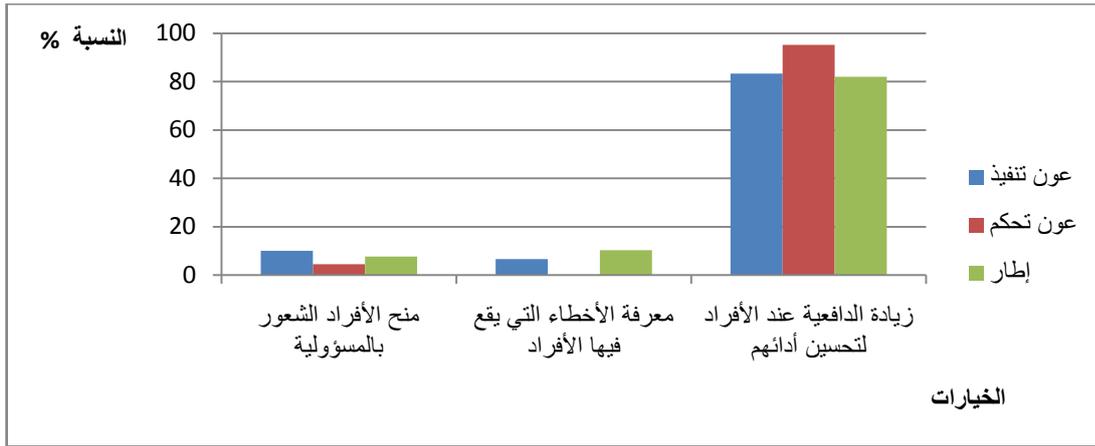
- ما هو الهدف من تقييم التدريب ؟

الجدول رقم 52.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		كا ²
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
منح الأفراد الشعور بالمسؤولية	7.69	3	4.46	1	10	3	7.77	7	2.8944
معرفة الأخطاء التي يقع فيها الأفراد	10.25	4	0	0	6.66	2	6.66	6	
زيادة الدافعية عند الأفراد لتحسين أدائهم	82.05	32	95.23	20	83.33	25	85.55	77	
المجموع	100	39	100	21	100	30	100	90	

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر : إجابات السؤال رقم (23) من الإستبيان.



الشكل رقم 47.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 52.3.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 52.3.

نلاحظ من الجدول رقم 52.3 أن نسبة 6.66 % من أفراد العينة اي ما يعادل 6 أفراد من أصل 90 يرون أن الهدف الرئيسي من تقييم التدريب هو معرفة الأخطاء التي يقع فيها الأفراد، أما ما نسبته 7.77 % وقع اختيارها على هدف منح الأفراد الشعور بالمسؤولية، بينما تؤكد 85.55 % من أفراد العينة على أن الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في الوحدة هو زيادة الدافعية عند أفراد العينة لتحسين أدائهم، و هذا ما يكشف عن شيء أساسي وجوهري وهو الارتباط الوثيق و المباشر لنظام التقييم في وحدة المضخات بالبرواقية بتحسين أداء الأفراد، أو بصيغة أخرى أن نظام التقييم الجاري العمل به في الوحدة يحصر أهدافه في هدف أساسي الا وهو الحافز المعنوي.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق و مقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 2.8994 ، و هي أقل من قيمة كا² الجدولية 9.49 مما يعني عدم وجود فروق جوهريّة في الآراء حول الهدف من تقييم التدريب و الذي يتمثل في زيادة الدافعية عند أفراد لتحسين أدائهم حيث نجد إجماع من قبل الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول هذا الهدف بالنسب التالية 82.05 %، 95.23 %، 83.33 % على التوالي.

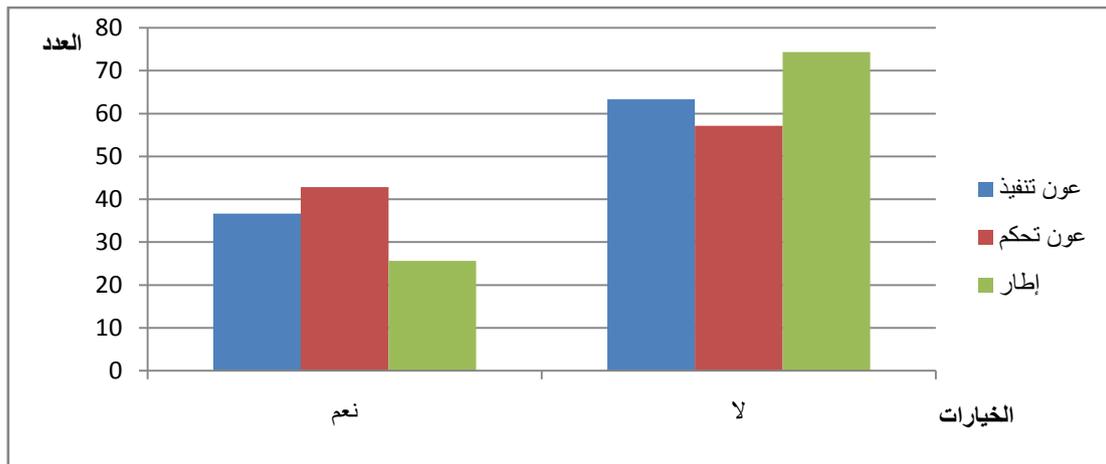
- هل أنت راض عن النظام الحالي لعملية تقييم التدريب؟

الجدول رقم 53.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24).

ك ²	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الخيارات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2,0455	33,33	30	36,66	11	42,85	9	25,64	10	نعم
	66,67	60	63,33	19	57,14	12	74,35	29	لا
	100	90	100	30	100	21	100	39	المجموع

ك² الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5,99.

المصدر : إجابات السؤال رقم (24) من الاستبيان.



الشكل رقم 48.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 53.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 53.3.

من خلال الجدول رقم 53.3 نلاحظ أن نسبة 33.33% من أفراد العينة راضون عن النظام الحالي لعملية تقييم التدريب، في حين 66.67% من حجم العينة أي ما يعادل 60 متدرب غير راضين عن النظام المتبع في التقييم، والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود جهة متخصصة في التقييم تكون مناهجها مبنية على أسس علمية مما أدى إلى غياب العدل و المصادقية في التقييم وتغلب المحاباة في ذلك.

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب χ^2 الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0,05 وجدناها تساوي 2.0455 وهي أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تقدر ب 5.99 وهذا دليل على عدم وجود اختلاف في الرأي بين الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول عدم الرضا عن النظام الحالي لعملية تقييم التدريب بالوحدة بالنسبة التالية: 74,35%، 57,14%، 63,33% على التوالي

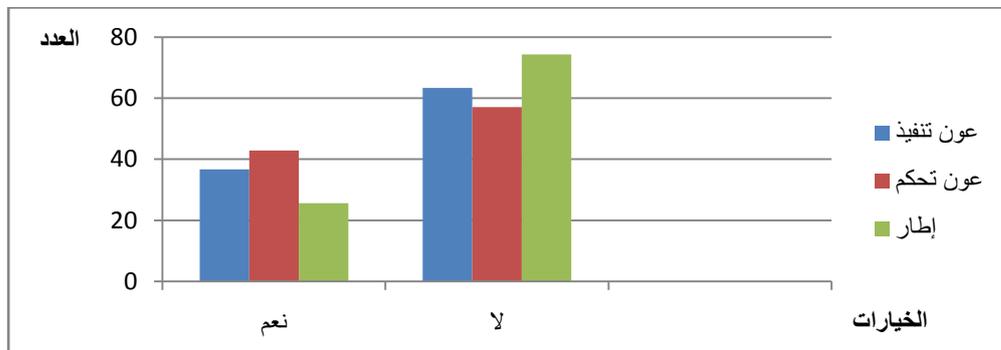
- كيف تقيم الآن مستواك بعد التدريب؟

الجدول رقم 54.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		كا ²
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أكثر فعالية	74.36	29	61,90	13	70	21	70	63	70
تحويل جذري	12.82	5	38,1	8	10	3	17.78	16	17.78
لا يقدم أي إضافة	12.82	5	0	0	20	6	12.22	11	12.22
المجموع	100	39	100	31	100	30	100	90	100

كا² الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 9.49.

المصدر : إجابات السؤال رقم (25) من الاستبيان.



الشكل رقم 49.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 54.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 54.3.

يتضح من خلال الجدول رقم 54.3 أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن مستواهم بعد التدريب أصبح أكثر فعالية، لأن التدريب الذي استفادوا منه كان أكثر تعمقا وتخصصا بسبب تلقيهم تقنيات ومعلومات جديدة تتماشى مع منصبهم في العمل مما ولد لديهم إحساس بالثقة والقدرة على التقدم بشكل أفضل مما كانوا عليه من قبل.

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب χ^2 الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية 0,05 وجدناها تساوي 10.8145 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تقدر ب 9.49 مما يعني أن هناك فروق جوهرية في آراء كل من الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول تقييم مستواهم بعد التدريب.

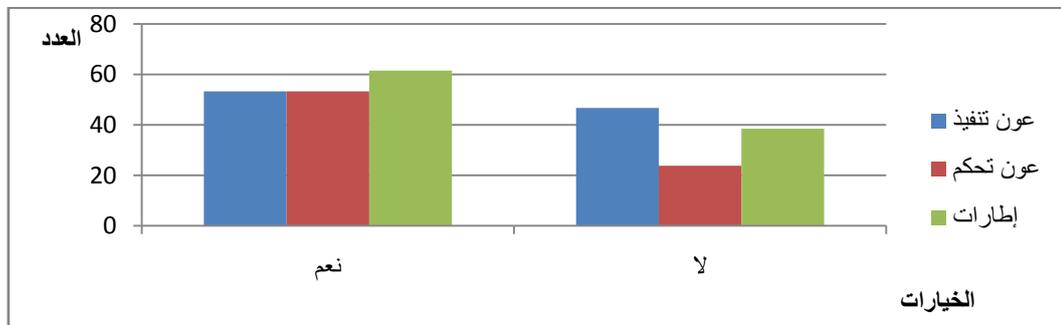
9- هل هناك تغير على أداء المؤسسة بعد العملية التدريبية؟

الجدول رقم 55.3 : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26).

الخيارات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	61.53	24	76.2	16	53.33	16	62.22	56
لا	38.46	15	23.8	5	46.67	14	37.78	34
المجموع	100	39	100	31	100	30	100	90

χ^2 الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99.

المصدر : إجابات السؤال رقم 26 من الإستبيان.



الشكل رقم 50.3 : التمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم 55.3.

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على معطيات الجدول رقم 55.3.

من خلال الجدول رقم 51.3 يتضح أن نسبة 62.22% من أفراد العينة أي ما يعادل 56 فرد صرحوا بأنه يكون تغيير على أداء الوحدة بعد العملية التدريبية في حين 37.78% أقرروا بأنه لا يحدث أي تغيير في أداء الوحدة بعد العملية التدريبية.

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0,05 وجدناها تساوي 2.7602 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية والتي تقدر ب 5.99 مما يدل على عدم وجود إختلاف في آراء الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ حول تغير أداء المؤسسة بعد العملية التدريبية، حيث أثبتت النسبة الأكبر من كل فئة أن هناك تغيير في الأداء بعد العمليات التدريبية بنسبة 61.53%، 76.2%، 53.33% على التوالي إطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ.

لقد تناولنا في بداية هذا الفصل نظرة شاملة عن مؤسسة POVAL/SPA وذلك من خلال التعريف بها وبأهدافها ووظائفها، ودراسة هيكلها التنظيمي، إلى جانب القطاعات الاقتصادية التي تسوق لها المؤسسة منتجاتها ووكالات التوزيع التي تتعامل معها، لننتقل بعدها إلى تحليل واقع نظام التدريب بوحدة المضخات وذلك بتقديمها وتحليل هيكلها والموارد البشرية العاملة فيها، وكذلك تحليل الاحتياجات التدريبية وأيضا تقييم فعالية العملية التدريبية بها.

أما فيما يخص المبحث الأخير فقد قمنا بإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على دراسة الحالة فبدأنا بتقديم منهج الدراسة الذي قمنا من خلالها بتحديد المجال المكاني والمتمثل في الوحدة، وكذلك تحديد المجال الزمني والمتمثل في ثمان سنوات (2005-2012) بالإضافة إلى تحديد المجال البشري والمتمثل في عينة من العاملين المتواجدين بالوحدة الذين تختلف مستوياتهم من إطار إلى عون تحكم إلى عون تنفيذ، ثم قمنا بتقديم مختلف أدوات الدراسة.

لننتقل بعدها إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأسئلة الاستبيان للمحاور الثلاثة:

البيانات الشخصية، مكانة وأهداف نظام التدريب بالمؤسسة، وتقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة.

الخاتمة

تعتبر عملية التدريب من أهم الأدوات للإستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد معاً، لذا فالإهتمام بموضوع التدريب بلغ ذروته في زماننا الحاضر حيث تم تخصيص برامج خاصة له للتمكن من التجاوب والتفاعل مع كل ما يحدث من تقلبات، لهذا وبعد أن أنهينا بحثنا حول "تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسات الصناعية" -دراسة حالة مؤسسة بوفال لوحدة المضخات بالبرواقية -يجدر بنا عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول السابقة، وتقديم بعض الإقتراحات التي نراها ضرورية فيما يخص عملية التدريب لنختم في الأخير بفتح آفاق للدراسة من خلال طرح مواضيع لبحوث مستقبلية، وهذا من أجل إستمرار الدراسة وإتصال البحث .

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري مايلي:

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات الإدارات الوظيفية في المؤسسة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات المناسبة لكل إدارة و في الوقت المناسب، وأي تقصير من إدارة الموارد البشرية في تغطية الاحتياجات من المواد البشرية في المؤسسة من شأنه أن يعرقل سير أعمال هذه الإدارات وهذا ما يؤكد وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و بقية الإدارات الوظيفية في المؤسسة .
- تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية حول هدفين هما المشاركة والفعالية، القصد بالمشاركة المساهمة في اختيار الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة، أما الفعالية فهي مرتبطة بتطوير قدرات الأفراد بغية التوصل إلى الأداء المطلوب. لكن في غالب الأحيان لا تتمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها بسبب التأثير السلبي لبعض العوامل عليها منها سياسية، إقتصادية، وإجتماعية ... الخ.

- لم تعد النقابات العمالية السند الوحيد الذي يلجأ إليه الأفراد لحل المشاكل العالقة بينهم وبين المؤسسة، بل أصبحت هناك إدارة متخصصة تهتم بتسييرهم وبحل مختلف المشاكل التي يلاقونها في العمل وخارج العمل ونقصد بذلك إدارة الموارد البشرية .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف تحرص من خلالها على التوفيق بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المؤسسة والقدرات الحقيقية التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة فيها هي التخطيط، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب، التحفيز والحفاظ على الموارد البشرية .
- بالرغم من إختلاف الكتاب و الباحثين حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم تتفق جميعها في أن التدريب نشاط مخطط تلجأ إليه المؤسسة متى إستدعت الحاجة إلى ذلك وهذا بغرض تنمية المعارف والمهارات لدى الفرد وتحقيق الربحية والإنتاجية للمؤسسة .
- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية و المتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد، وهذا لكون هذه الأهداف تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحقيقها .
- من المفيد إستخدام النظم لمعالجة النشاط التدريبي، فالنظم تتناول العلاقة العضوية المتداخلة بين النظام وأجزائه(المدخلات،العمليات،والمخرجات) والبيئة المحيطة به ،وبالتالي إذا استوعبت المؤسسة حقيقة مفهوم النظام وأخذت بعين الإعتبار الشروط اللازمة لتشغيل النظام والمتمثلة في البساطة، المرونة، الثقة، الإقتصاد، الإقتناع والقبول أمكنها تحقيق درجة كبيرة من فعالية التدريب وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- إن أكثر العوامل التدريبية تأثيرا على فعالية التدريب هي التخطيط، التصميم، وتنفيذ التدريب .
- إن النجاح الفعلي لعملية التدريب في المؤسسة تكون إنطلاقتها من التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية التي تتم عبر ثلاث أبعاد: تحليل التنظيم، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد .
- تتطلب عملية التصميم دراسة دقيقة وتخطيط سليم قائم على وجود الإحتياجات التدريبية وتوفير الإمكانيات اللازمة.
- تشمل عملية تصميم البرنامج التدريبي العناصر التالية: تحديد أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، تحديد زمان ومكان المراد أن تتم في العملية التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تحديد الأسلوب التدريبي، بإضافة إلى تحديد ميزانية التدريب وذلك حتى يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي من منطلق سليم .

- تتحدد فعالية عملية التدريب من خلال المعايير التالية ردة الفعل عند المتدربين، التعلم و السلوك و هذا باستعمالها بشكل دقيق علمي و سليم وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- لا يقتصر تقييم التدريب على قياس نتائجه بعد انتهاء منه، بل يبدأ قبل البرنامج التدريبي ويستمر أثناءه كما يجرى بعد انقضاء التدريب بفترة معينة.
- تساعد عملية تقييم التدريب في التحقق من أن الأهداف التي صممت قد تحققت أم لا.
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي نعرضها على الشكل الآتي :
- ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .
- أسلوب إختيار المتدربين بالوحدة غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتدربين مما ينعكس سلبا على العملية التدريبية .
- عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الوحدة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية .
- لا يوجد فروق بين اتجاهات الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ حول واقع العملية التدريبية بالوحدة وهو ما ينفي صحة الفرضية الخاصة بإختبار كاي مربع .
- عدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بمتابعة وتقييم العملية التدريبية حيث تعتبره إجراء شكلي لا أكثر.
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد وهو زيادة الدافعية عند الأفراد لتحسين أدائهم، بمعنى حصر هدفه في الحافز المعنوي لا أكثر.
- نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام ومناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم .
- عدم وجود جهة مكلفة ومختصة بمتابعة عملية التقييم وإنما المسؤول المباشر هو من توكل إليه هذه المهمة.
- عدم قدرة المشرفين على الاتصال المباشر والمستمر بالعاملين تحت إشرافهم مما يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم، وبالتالي تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم ، وهذا ما يحول دون تقييم عادل وموضوعي لأداء العامل.
- غياب التغذية العكسية (المرتدة) للعاملين حول أدائهم لعدم توفر العاملين على فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب الضعف والقوة في أدائهم، وبالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، وأيضا محاولة تطوير قدراتهم وكفاءتهم بما يسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية .

- تعتمد وحدة المضخات بشكل كبير على العمال الدائمين حيث يشكلون النسبة الأكبر من مجموع العاملين في المؤسسة.
- يقدر معامل الارتباط بين الاحتياجات التدريبية والأعداد المدربة ب 0.78 مما يعني أن هناك ارتباط قوي بينهما، وإن دل على شيء إنما يدل على وجود دراسات حقيقية و معطيات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية مما يجعل سهولة في تصميم البرنامج التدريبي .
- تعتمد الوحدة على التدريب خارج المؤسسة اعتماداً كاملاً، فقد أسفرت دراسة ثماني سنوات على أن نسبة المتدربين خارج المؤسسة تقدر بـ 100%.
- تركز الوحدة على التدريب القصير الأجل أكثر من التدريب الطويل الأجل وهذا بسبب إعتقادها أن التدريب الطويل الأجل يعرقل مسار العامل في العمل، كما القانون الداخلي للمؤسسة لا يسمح بخروج العامل لمدة طويلة .
- إرتفاع في تكاليف التدريب من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى زيادة عدد المتدربين .
- وجود إرتباط ضعيف بين المبيعات والأعداد المدربة $R=-0.002$ طيلة خمس سنوات وهذا راجع إلى اللامبالاة من طرف المسيرين للتدريب الأمر الذي أدى إلى ضعف مردودية الوحدة خلال السنوات الأخيرة .
- انعدام اثر تقييم العملية التدريبية بالوحدة مما يدل على أن هذه العملية لا تأخذ بالأهمية التي تستحق، وهو ما يفسر انه طيلة ثماني سنوات لم يتم تحقيق أي نتيجة ايجابية إنطلاقاً من العملية التدريبية وهذا مايبثت صحة الفرضية الثالثة.
- إجراءات المتابعة والتقييم الخاصة بالبرامج التدريبية بالوحدة تميزت بقصور كثيرة أهمها :
 - ✓ اقتصار عملية المتابعة والتقييم على ردة فعل المتدربين تجاه بعض عناصر البرنامج التدريبي من خلال ملاءمة معلومات .
 - ✓ إهمال المتابعة والتقييم قبل وخلال تنفيذ البرنامج التدريبي .
- ومن بين الإقتراحات التي نرى أنه من الجدير العمل بها نجد :
 - يجب أن تنظر الوحدة إلى التدريب على انه وسيلة و ليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك والاتجاهات، والهدف من وراء كل هذا هو زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة، أي تحقيق الأهداف المقررة بالكم والكيف الملائمين وفي الوقت المناسب .
 - يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية، وتبعا للإحتياجات المتجددة و التي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي، أي عدم الاكتفاء بمجموعة برامج تقدمها الوحدة لعاملها .

- ضرورة أن تتلائم البرامج التدريبية مع تخصصات العاملين ووظائفهم .
- ضرورة تخصيص الوقت اللازم لتغطية وتقديم كل جانب من جوانب التي يشملها البرامج .
- إعادة النظر في سياسة إختيار الأفراد العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع.
- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري .
- إنشاء مصلحة خاصة للتدريب مع تفادي المركزية المفرطة وهذا من شأنه أن يرفع من فعالية العملية التدريبية ويحقق الأهداف التنظيمية .
- ضرورة إنشاء لجنة أوجهة خاصة مكلفة بمتابعة وقراءة إستمارات التقييم، ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم .
- ضرورة مراجعة عملية التقييم كلما إستجد جديد، لأن الملاحظ أن التقييم المطبق في الوحدة لا يتميز بالمرونة. فالوحدة لازالت تعتمد على إستمارة معلومات في تقييم المتدربين متجاهلة بذلك تغير الظروف المحيطة بها وظروف العمل خاصة بعد إشتداد المنافسة من طرف المؤسسات .
- عدم إقتصار عملية التقييم على المشرف (المسؤول المباشر) لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر، مثل ما أكدده لنا بعض العاملين .

بعد دراستنا لموضوع البحث و توصلنا إلى النتائج السابقة تراءت لنا عدة نقاط مازالت مجهولة، هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى و إشكاليات تنتظر المعالجة، و تتمثل هذه النقاط في المواضيع التالية:

- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية .
- حدود مساهمة وظيفة التدريب في تنمية الموارد البشرية .
- أثر تقييم عملية التدريب على أداء المؤسسة الاقتصادية .

قائمة المراجع

1. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية، ط 1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003.
2. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، ط1،دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
3. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1985.
4. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
5. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004.
6. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. محمد السعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003.
8. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998.
11. محمد عثمان،إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1993.
12. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1998.
13. علي غربي ،بلقاسم سلاطينية ،إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع،عين مليلة ، 2002.

14. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن، 2002.
15. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004.
16. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005.
17. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
18. Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1^{ère} édition, bibliothèque Ressources Humaines, SGP France, 1999.
19. مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية ، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير تخصص إدارة أعمال ،كلية علوم الاقتصاد و التسيير ،جامعة البلدية ،2005.
20. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة ، 2000.
21. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه بالأداء، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،9-10 مارس 2004.
22. Sekiou et d'autres, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, Die Boeck Université, Canada,2001.
23. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07،جامعة شلف،2004.
24. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)،دار الفجر ،القاهرة ،2008.
25. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 3،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
26. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير تخصص علوم تجارية

- فرع استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005.
27. صلاح حوטר ،برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ،دار النشر بالمركز العربي للدراسات ،الرياض ،1991.
28. نبق أبو بكر ،إستراتيجية التدريب و تحقيق الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات،جامعة باجي مختار ،عنابة ،14-15 نوفمبر، 2006.
29. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، ، 2005.
30. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
31. Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, 3^{ème} édition, Les éditions d'organisation, Québec , 1990.
32. أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ،دار الكتاب ،مصر، 2000.
33. بن الزاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
34. رأفت سيد عبد الفتاح ،سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، ط 1، دار الفكر العربي للنشر ،القاهرة ،2001.
35. عبد الغفار الحنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،المكتب العربي الحديث ،القاهرة ،1993.
36. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2004.
37. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
38. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.

39. يرقى حسين ،أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI) ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005.
40. علاء سالمى، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، أساسيات نظام المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2005.
41. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ،2005.
42. أحمد حسين على حسين، دليلك في تحليل وتصميم نظم.الدار الجامعية،الإسكندرية،2003.
43. جلال إبراهيم العبد، منال محمد الكردي، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات،الدار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
44. معالي فهمي حيدر ،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
45. Jean kupecholc et autre, développer de nouvelle forme de formation, les systèmes flexibles, edition liaisons paris,1993.
46. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة،2001.
47. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة أفراد)، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، .
48. Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed vuibert ,Paris, 2001.
49. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1،مؤسسة الوراق للنشر ، عمان، 2006.
50. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
51. نادية عبد الجواد الجرواني، تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية "دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية بالقاهرة الكبرى"، مجلة كلية الآداب، جامعة حلوان، العدد 26، جويلية 2009.
52. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000.

53. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط 2، دار الزهران للنشر والتوزيع، جدة، 1999.
54. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
55. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.
56. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
57. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
58. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
59. Jean-Marie de KETELE, Guide de formateurs, de bock Wesmael, Bruxelles, 1988.
60. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2006.
61. بن كيج نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة شركة البناء المعدني CR-METAL"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
62. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المؤسسة العربية للتنمية (بحوث ودراسات)، 2001.
63. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
64. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط 1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
65. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
66. لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة، ط 1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
67. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

68. C. ALAZARD et S. SEPORI, contrôle de gestion : manuel et application , Ed. Dunod , Paris, 2001.
69. محمد عمرو صادق ،تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر حول الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ،افريل 2004،
70. قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
71. بوريش لحسن،مناد علي، شيهاني سهام، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
72. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته بناء على البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
73. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
74. نبق أبو بكر، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)،دراسة حالة مديرية الصيانة D.M.N (التابعة لسونطراك)الأغواط،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجيستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ،جامعة الجزائر،2001.
75. عبد المحسن فالح اللعيد ،تقييم البرامج التدريبية ،ندوة حول آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ،عمان ،2-4 مارس 1997.
76. جمال الدين لعويسات ،مبادئ الإدارة ،دار هومة للطباعة و النشر ،بوزريعة ،2003.
77. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
78. جال بروكس، ترجمة عبد الإلاه إسماعيل كتبي، مراجعة الترجمة عبد اللطيف بن صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل عملي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2000.
79. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
80. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ،مكتبة المجتمع العربي للنشر ،عمان.

81. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على
الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل
درجة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة قسنطينة، 2002.
82. قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية
بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات"، رسالة مقدمة لنيل
درجة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، 2005.
83. الصالح واللحيد، التدريب و التقييم الموضوعي مطلبا الحاضر والمستقبل عنصران
هامان للفرد و المجتمع و استثمارهما عالي المردود على المدى القصير و البعيد، متاح على الموقع
<http://alyaum.com/issue/page.php?in=11316&p=1> اطلع عليه يوم:
2012/12/17.
84. عمر بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، 1995،
85. كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط11، دار
الفكر، عمان، 2009.
86. جودت عزت عطوي، البحث العلمي مفاهيمه -أدواته-طرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة
للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

ملحق رقم (1)



POMPES & VANNES
E PE POVAL Spa
 Au capital social de 3 289 547 000,00 DA



Certificat N° BE-08 3447

liste des agents agrees POVAL Unité pompes

POS	CODE	CLIENT	WILAYA
1	0,13-00	ETPH BENCHOULA NASSER	SETIF
2	143-01	ETUHP M'TAMAR AHMED	AIN DEFLA
3	006-00	EH Mme KHAROUBI REBAH	ANNABA
4	022-00	SARL ADIMI	SETIF
5	S/R	SARL CSMH	OUARGLA
6	008-00	MA DJROUI WAHAB	SETIF
7	183-02	TAHRAOUI MOHAMED	EL-OUED
8	050-00	MH BELHOUCINE OMAR	M'SILA
9	272-09	ETPGH CHARAFEDDINE RABIE	KHENCHLA
10	S/R	SAHRAOUI HYDRAULIQUE	EL-OUED
11	227-04	ETS BOUANANI	TLEMEN
12	251-06	SNC BELHOCINE MOHAMED	M'SILA
13	049-00	SARL HYDRO PLUS	BEJAIA
14	266-09	GEH AMLOUNE BRAHIM	GHARDAIA
15	126-20	VMH MAHLIA TAYEB	AIN TEMOUCHENT
16	S/R	EFTR ALGER (ARBIA AHMED)	ALGER
17	009-00	SARL CSH	GHARDAIA
18	258-08	SARL EVREST	CONSTANTINE
19	253-06	MEHLLEB HOUCINE	BEJAIA
20	107-99	ETS MEHLLEB YUCEF	BEJAIA
21	273-09	ETS LAMRI NOUR EDDINE	ORAN
22	270-09	CDMH BOUHDJER EL HADJ	CHLEF
23	260-09	SARL COMPTOIR UNIVERSEL	ORAN
24	239-05	ETS BAYA ABDELKRIM	ADRAR
25	129-20	SUPER HYDRAULIQUE	OUARGLA
26	044-00	MFA HACHEMI ABDELOUAHAB	SETIF
27	274-10	MAH NAHAL DERRADJI	MILA
28	028-97	VRIMH DRIQUECHE	TIPAZA
29	108-99	ETS IDRISSIA SERVICE	MOSTAGANEM
30	018-00	EH BANGOU ABDERRAHMANE	ORAN
31	002-00	MA MAHLIA BOUZIANE	TLEMEN
32	214-03	VIMHA BENATALLAH ACHOUR	MEDEA



FORMULAIRE

CODE : PM3/FOR/014

NOTE INTERNE

INDICE : A

Page(s) 1/1

Unité : Pompes de Berrouaghia
Département : Ressources Humaines

Plan de Formation 2011

Date :

Structures	Thèmes	Fonction	Effectif concerné	Durée prévisionnelle de la formation	Observation
Toutes les structures commerciales	Management & Communication Créer sa propre force de vente Gestion et Satisfaction des clients Management de Projet Câblage Armoire	Assistante direction Cadre achats	02	5 Jours	Perfectionnement
		C. Com.	02	5 Jours	
		C. Marketing.			
		C/S Vente	01	5 Jours	
		Ingénieurs	03	5 Jours	
Production	Gestion de la production L'organisation de la maintenance préventive, curative et améliorative. Acquérir et maîtriser les connaissances des travaux d'usinage sur les machines Soudeurs homologués	TS maintenance Rebobineur	03	5 Jours	
		C. Dpt Production C/S G. Industrielle.	02	5 Jours	
		C/S Maint.	01	5 Jours	
		OP Usinage Tourneur	10	A proposer par l'INPE	Consultation GTP Arzew
Hygiène sécurité et environnement	Maitriser la fonction Hygiène sécurité et environnement	Soudeur	02		
		Chargé de sécurité et Environnement	01	5 Jours	
Ressources Humaines	Gestion des Ressources Humaines Techniques de préparation de la paie et de l'après paie (Comptabilisation, calcul des charges, apurements des comptes) Gestion du parc roulant	C/Dpt RH	01	5 Jours	
		Cadre administratif	01	5 Jours	
		C.S moyen généraux Total	01 30	5 jours	

ملحق رقم (2)

ملحق رقم (3)

	FORMULAIRE	CODE : PS3/FOR/022
	Fiche d'évaluation de la formation « à froid »	INDICE : A
	(A remplir par le supérieur hiérarchique après trois à six mois de la formation)	Page(s) : 1 / 1

Votre élément (Mr, Mme, Melle) : Mlle : a effectué une formation intitulée *Soudent homologuée 1G* du *12/06/2011* au *13/06/2011* par (nom de l'organisme formateur) *C.T.M.E. Spq B. Ed. Amman Boumerdes*. Nous avons besoin de savoir si celle-ci lui a permis d'acquérir de nouvelles compétences et/ou qu'elle est utile dans son activité. Nous vous remercions de remplir ce questionnaire et de le retourner dans les meilleurs délais au service GRH de votre unité.

Le supérieur hiérarchique :

- Nom : Prénom :

- Fonction : *Ch.E.F. de dept* Service : *Traitement des surfaces*

- Département : *Exploitation* Unité (ou direction) : *Pompe*

Merci de cocher :

- Le stagiaire, vous a-t-il parlé de cette formation ?

Jamais Brièvement De façon approfondie
- Pensez-vous que cet élément a acquis des savoirs et des techniques lors de cette formation ?

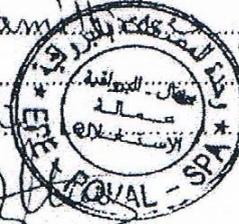
Pas du tout Plutôt non
 Plutôt oui Tout a fait
- Après cette formation, cet élément est-il plus performant dans son travail ?

Pas du tout Plutôt non
 Plutôt oui Tout a fait
- L'application des acquis (transfert des acquis en formation dans son activité professionnelle) :

Tout a fait En grande partie
 Partiellement Non
- Le degré d'atteinte des objectifs :

Tout a fait En grande partie
 Partiellement Non

Appréciation générales : *D'autres formations dans le domaine de la soudure homologuées peuvent amener le niveau de soudure.*

Fait à : *Berrouagh*  *25/12/2011*
 VISA



FORMULAIRE

Fiche d'évaluation de la formation « à chaud »

(A remplir par le stagiaire à la fin de la formation)

CODE : PS3/F

INDICE : A

Page(s) : 2 / 2

6. Le matériel pédagogique (ordinateur, documentation, projections audiovisuels ...) est-il satisfaisant ?

Tout a fait
 Partiellement

En grande partie
 Non

7. L'accueil, les conditions (lieu, accès, repas...) sont-ils satisfaisants ?

Tout a fait
 Partiellement

En grande partie
 Non

8. Nombre de participants :

Trop

Correct

Pas assez

9. Les connaissances que vous avez acquises pourront-elles être mises en œuvre dans votre poste de travail ?

Tout a fait
 Partiellement

En grande partie
 Non

10. Vous êtes globalement satisfait du stage :

Tout a fait
 Partiellement

En grande partie
 Non

Remarques et suggestion

et/autre formation

Fait à : Perrougheim Le 26/06/2011

VISA

ملحق رقم (4)

	FORMULAIRE	CODE : PS3/FOR/022
	Fiche d'évaluation de la formation « à froid » (A remplir par le supérieur hiérarchique après trois à six mois de la formation)	INDICE : A Page(s) : 1 / 1

Votre élément (Mr, Mme, Melle) : Mlle : a effectué une formation intitulé *Soudent Homologuée S.G.* du *12-06-2011* au *13/04/2011* par (nom de l'organisme formateur) *C.T.M.E. S.p.a. B. El Amrane Boumerdes*.
 Nous avons besoin de savoir si celle-ci lui a permis d'acquérir de nouvelles compétences et/ou qu'elle est utile dans son activité.
 Nous vous remercions de remplir ce questionnaire et de le retourner dans les meilleurs délais au service GRH de votre unité.

Le supérieur hiérarchique :

- Nom : Prénom :
 - Fonction : *CHEF de Dept* Service : *Traitement des surfaces*
 - Département : *Exploitation* Unité (ou direction) : *Pompe*

Merci de cocher :

1. Le stagiaire, vous a-t-il parlé de cette formation ?

Jamais Brièvement De façon approfondie

2. Pensez-vous que cet élément a acquis des savoirs et des techniques lors de cette formation ?

Pas du tout Plutôt non
 Plutôt oui Tout a fait

3. Après cette formation, cet élément est-il plus performant dans son travail ?

Pas du tout Plutôt non
 Plutôt oui Tout a fait

4. L'application des acquis (transfert des acquis en formation dans son activité professionnelle) :

Tout a fait En grande partie
 Partiellement Non

5. Le degré d'atteinte des objectifs :

Tout a fait En grande partie
 Partiellement Non

Appréciation générales : *D'autres formations dans le domaine de la Soudure Homologuées peuvent amener le niveau de Soudures*

Fait à : *Berrouaghl*  *25/12/2011*

VISA *[Signature]*

الملحق رقم (5)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث

سيدي، سيدتي في كل مراكز مسؤوليات العمل بالمؤسسة، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماجيستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول "تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسات الصناعية"، قصد التوصل إلى تقدير يترجم كفاءة وفعالية نظام التدريب بالمؤسسة، والوصول إلى أحكام يمكن من خلالها تقييم هذا النظام، لذا نأمل منكم الدعم والتعاون بالإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية، علما أن الإجابات المقدمة من قبلكم ستحضى بكامل السرية وأهدافها لا تتعدى خدمة وإثراء البحث العلمي فقط .

وأخيرا تقبلوا مني خالص الشكر و التقدير

الطالبة: رضية برامقي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولا: البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس : ذكر . أنثى .
- 2 - الفئة العمرية : 20-30 سنة .
 31-40 سنة .
 41-50 سنة .
 أكثر من 50 سنة .
- 3 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي .
- 4 - الدرجة المهنية : إطار .
 عون تحكم .
 عون تنفيذ .
- 5 - الأقدمية في المؤسسة أقل من 5 سنوات .
 من 5 سنوات إلى 15 سنة .
 من 15 إلى 20 سنة .
 أكثر من 20 سنة .

ثانيا: مكانة نظام التدريب المطبق بالمؤسسة (أو الذي تركز عليه المؤسسة):

6 - الأساليب التدريبية المطبقة على أساس :

- محاضرات .
 أيام دراسية .
 زيارة ميدانية .
 أخرى تذكر

7 - التدريب الذي تحصلت عليه أين كان ؟

- داخل المؤسسة خارج المؤسسة داخل و خارج المؤسسة .

• إذا كان خارج المؤسسة فأين تم ذلك ؟

- مركز متخصص مركز مهني تابع للمؤسسة أخرى حددها.....

- حسب رأيك ما هو المكان المناسب للتدريب مع التعليق (داخل المؤسسة أو خارجها)

.....

8 - هل استفادتك من التدريب جاء بناء على ؟

طلبك الشخصي.

مسؤولك المباشر.

مصلحة التدريب.

أخرى حددها

9 - على أي أساس يتم اقتراح تدريب العاملين بالمؤسسة ؟

عندما تتغير ظروف العمل.

عند استخدام آلات جديدة.

عند نظر في ترقية العمل .

10 - هل التدريب الذي تلقيتته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر بمهام

منصب عملك ؟

نعم لا

• في حالة لا، لماذا في رأيك

11 - هل مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج التدريبي المقترح ؟

كافية غير كافية

12 - حسب رأيك هل المدربين ذو كفاءة ؟

نعم لا

13 - في رأيك هل التدريب نشاط ضروري و مهم ؟

نعم لا

• إذا كان نعم فما هي الأسباب المؤدية إلى ضروريته :

حاجة الوظيفة التي اشغلها.

للمحافظة على المنصب الذي اشغله .

لمسايرة التطور العلمي و المعرفي.

14 - ما هو الهدف من التدريب حسب رأيك ؟

إكتساب معلومات .

ترقية .

تحسن مستوى الأداء .

تقليل من حوادث العمل .

15 - هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا ، لماذا ؟

لان التدريب غير مفيد.

لأنك قادر على أداء عملك بأكمل وجه.

.....
 لأمر أخرى تذكر

16 - حسب خبرتك في المؤسسة، هل الاهتمام بنظام التدريب؟

في تزايد .

في تراجع .

على نفس الحال .

17 - هل هناك عدالة في الحصول على الدورات التدريبية ؟

نعم لا

• إذا كان جوابك بلا، فما هي الأسباب ؟

المحاباة .

الاعتماد على سنوات الخبرة من اجل الحصول على دورات تدريبية .

عدم التركيز على التخصص الذي اشغله .

ثالثا: تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة

18 - هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسساتكم ؟

نعم لا

• إذا كان نعم ، هل يتم عن طريق

استمارة معلومات.

اختبارات كتابية.

قياس الأداء .

.....
 أخرى تذكر

19 - من الجهة التي توكل إليها مهمة تقييم تدريبك؟

المسؤول المباشر.

- الزملاء.
- لجنة متخصصة في التقييم.
- من الجهة التي تفضل أن تقيمك؟
- 20 - على أي أساس يتم تقييمك (يرجى الترتيب إذا كان هناك أكثر من أساس)؟
- على أساس النتائج.
- على أساس السلوك.
- على أساس الأداء في العمل.
- ما هو المعيار الذي تفضل أن تقيم على أساسه؟
- 21 - ما هي الفترات التي تفضل أن يجرى فيها التقييم؟
- قبل التدريب أثناء التدريب بعد التدريب
- 22 - هل تعتقد أن الإدارة تقوم بمتابعة و تقييم العملية التدريبية بصفة استمرارية؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، كيف يكون ذلك
- 23 - ما هو الهدف من عملية تقييم التدريب؟
- منح الأفراد الشعور بالمسؤولية.
- معرفة الأخطاء التي يقع فيها الأفراد.
- زيادة الدافعية عند الأفراد لتحسين أدائهم.
- أخرى أذكرها
- 24 - هل أنت راض عن النظام الحالي لعملية تقييم التدريب بالمؤسسة؟
- نعم لا
- في حالة لا، علل لماذا
- 25 - كيف تقيم الآن مستواك المهني و المعرفي بعد التدريب؟
- أكثر فعالية.
- تحويل جذري.
- لم يقدم أي إضافة.
- 26 - هل هناك تغيير على أداء المؤسسة بعد العملية التدريبية؟
- نعم لا
- إذا كان لا، أذكر حسب رأيك أهم الأسباب

وشكرا!