

رقم الترتيب :
الرقم التسلسلي :



جامعة ورقلة
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة
مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
فرع : إدارة الأعمال

من إعداد الطالب : أحمد بن عيشاوي

الموضوع:

التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية
حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) وحدة ورقلة
نوقشت علنا بتاريخ : 23 أفريل 2003

أمام اللجنة المكونة من :
الدكتور عبد المجيد قدي أستاذ التعليم العالي (جامعة الجزائر) رئيسا
الدكتور أحمد لعمى أستاذ مساعد مكلف بالدروس (جامعة ورقلة) مقرر
الدكتور الداوي الشيخ أستاذ محاضر (جامعة الجزائر) مناقشا
الدكتور عبد الرزاق خليل أستاذ محاضر (جامعة الأغواط) مناقشا
الدكتور حمزة بن قرينة أستاذ مساعد مكلف بالدروس (جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2003/2002

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا

إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ﴾

﴿صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ﴾

الآية رقم ﴿31﴾ من سورة البقرة.

الإهداء

إلى أعز ما أملك في هذا الوجود والديا
أطال الله في عمرهما إلى ابنتي الصغيرة إيمان وابني الأصغر محمد الأمين
حفظهما الله، إلى كل عائلتي وإلى كل من مدني يد العون في إنجاز هذا العمل
المتواضع.

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا.

التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد لعمى عن النصائح
والتوجيهات القيمة التي أفادني بها طوال مدة إنجاز هذا البحث المتواضع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) وحدة ورقلة وذلك لمساعدتهم لي أثناء دراستي التطبيقية بهذه الوحدة .

وإلى جميع أعضاء مكتب الأعمال والتسيير بحي سيدي عبد القادر بورقلة وذلك على كافة الجهود التي بذلوها أثناء كتابة هذا البحث بواسطة جهاز الكمبيوتر لدى هذا المكتب .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء .
	التشكرات.
	المقدمة.
أ
	الباب الأول : القسم النظري
	الفصل الأول : المدخل إلى نشاط التدريب
11	المبحث الأول : محاولة تحديد مفهوما للتدريب.
16	المبحث الثاني : أهمية التدريب.
18	المبحث الثالث : مسؤولية التدريب.
20	المبحث الرابع : فوائد التدريب.
21	المبحث الخامس : أنواع التدريب.
25	المبحث السادس : التدريب وإنتاجية العنصر البشري

	الفصل الثاني : مبادئ التدريب الفعال
32	المبحث الأول : بعض الأسس العلمية للتدريب.
34	المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتدريب.

37	المبحث الثالث : شروط التدريب الفعال.
38	المبحث الرابع : التدريب من منظور النظم.
45	المبحث الخامس : التدريب في إدارة الجودة الشاملة.
46	المبحث السادس : التدريب ونظام أيزو (ISO).
50	المبحث الأول : التخطيط للتدريب.
54	المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية.
58	المبحث الثالث : تحديد أهداف التدريب.
60	المبحث الرابع : تصميم برنامج التدريب.
70	المبحث الخامس : تنفيذ برنامج التدريب.
73	المبحث السادس : تقييم برنامج التدريب.

الباب الثاني : القسم التطبيقي

الفصل الرابع : تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

92	المبحث الأول : تقديم مؤسسة (GI) مهامها وتنظيمها وسياستها العامة.
96	المبحث الثاني : التعريف بوحدة (GI) بورقلة ودراسة تنظيمها.
99	المبحث الثالث : مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) ورقلة.
100	المبحث الرابع : دراسة الإنتاج بوحدة (GI) بورقلة.
103	المبحث الخامس : تحليل الإنتاجية بالوحدة والعوامل المؤثر فيها.

الفصل الخامس : دراسة واقع العملية التدريبية في وحدة (GI) بورقلة

116	المبحث الأول : تحليل سياسة التدريب بمؤسسة (GI).
118	المبحث الثاني : تسيير عملية التدريب بوحدة (GI) بورقلة.
120	المبحث الثالث : تحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة (2001/ 1992).
122	المبحث الرابع : تحليل برامج التدريب بالوحدة (2001/1992).
126	المبحث الخامس : تحليل برنامج التدريب الحالي(2002) للوحدة.
128	المبحث السادس : تقييم أثار العملية التدريبية بالوحدة.

الخاتمة العامة.

134

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال .

قائمة المراجع.

الفصل الأول

المدخل إلى نشاط التدريب

- المبحث الأول : محاولة تحديد مفهومما للتدريب.
- المبحث الثاني : أهمية التدريب.
- المبحث الثالث : مسؤولية التدريب.
- المبحث الرابع : فوائد التدريب.
- المبحث الخامس : أنواع التدريب.
- المبحث السادس : التدريب وإنتاجية العنصر البشري.

الفصل الثاني

مبادئ التدريب الفعال

- المبحث الأول : بعض الأسس العلمية للتدريب.
- المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتدريب.
- المبحث الثالث : شروط التدريب الفعال.
- المبحث الرابع : التدريب من منظور النظم.
- المبحث الخامس : التدريب في إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث السادس : التدريب ونظام إيزو (ISO).

الفصل الثالث

مراحل التدريب الفعال

- المبحث الأول : التخطيط للتدريب.
- المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المبحث الثالث : تحديد أهداف التدريب.
- المبحث الرابع : تصميم برنامج التدريب.
- المبحث الخامس : تنفيذ برنامج التدريب.
- المبحث السادس : تقييم برنامج التدريب.

الفصل الرابع

تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة (GI) مهامها وتنظيمها وسياستها العامة.
- المبحث الثاني : التعريف بوحدة (GI) بورقلة ودراسة تنظيمها.
- المبحث الثالث : مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.
- المبحث الرابع : دراسة الإنتاج بوحدة (GI) بورقلة .
- المبحث الخامس : تحليل الإنتاجية بالوحدة والعوامل المؤثرة فيها .

الفصل الخامس

دراسة واقع العملية التدريبية في وحدة (GI) بورقلة

المبحث الأول: تحليل سياسة التدريب بالمؤسسة (GI) (ومن خلالها وحدة ورقلة).

المبحث الثاني : تسيير عملية التدريب بالوحدة.

المبحث الثالث: تحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة.

المبحث الرابع: تحليل برامج التدريب بالوحدة من سنة 1992 إلى 2001.

المبحث الخامس : تحليل برنامج التدريب الحالي بالوحدة لسنة 2002.

المبحث السادس : تقييم أثار العملية التدريبية بالوحدة .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	بيانات تقييم فعالية التدريب.....	01
83	مستويات قياس نتائج التدريب.....	02
93	منتجات مؤسسة (GI).....	03
101	الكميات المنتجة بوحدة (GI) بورقلة من الغازات الصناعية (من سنة 1992 إلى 2001).....	04
102	حالة الإنتاج بوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	05
104	إنتاجية العمل بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	06
105	إنتاجية ساعة العمل بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	07
106	إنتاجية الدينار من الأجور بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	08
107	أنواع التغيب بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	09
108	تطور معدل التغيب بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	10
109	معدل تكرار حوادث العمل بالوحدة (GI) بورقلة (من سنة 1992 إلى 2001).....	11
110	عدد الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل بالوحدة وكذا شدة إصابات هذه الحوادث(2002/1992).....	12
112	تطور معدل دوران العمل بالوحدة (GI) بورقلة (2001/1992).....	13
121	الاحتياجات التدريبية للوحدة (GI) بورقلة (2001/1992).....	14
122	ميزانية التدريب للوحدة (GI) بورقلة (2001/1992).....	15
124	برامج التدريب بالوحدة (GI) بورقلة (2001/1992).....	16
125	تطور عدد المتدربين بوحدة (GI) بورقلة (2001/1992).....	17
126	المخطط التدريبي الحالي (2002) للوحدة (GI) بورقلة.....	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	الاختلافات بين التدريب والتعليم.....	01
20	مسئولية التدريب.....	02

22 - أنواع التدريب	03
33 - الأثر السلوكي للتدريب.	04
44 - التدريب كنظام متكامل.	05
52 - استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة.	06
55 - تحديد الحاجة للتدريب.	07
58 - مثال عن جدول الاحتياجات التدريبية.	08
59 - أهداف التدريب.	09
61 - خطوات تصميم برنامج التدريب.	10
62 - محتوى برنامج التدريب.	11
69 - ميزانية برنامج التدريب.	12
71 - نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب.	13
77 - خطوات كفاءة فعالية التدريب.	14
84 - جزء من قائمة استبيان.	15
86 - التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب.	16
94 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة (GI) .	17
98 - الهيكل التنظيمي لوحدة (GI) بورقلة.	18

قائمة الملاحق

- 01 - استمارة طلب المشاركة في برنامج تدريبي.
- 02 - استمارة تخص العامل (متابعة التدريب بمسار العامل الوظيفي).
- 03 - تقدير الإنتاج بالكميات من سنة 1992 إلى 2001.
- 04 - كميات الإنتاج (المحققة) من سنة 1992 إلى 2001.
- 05 - الهيكل التنظيمي لوحدة (GI) ورقلة.
- 06 - مخطط التدريب لسنة 2002/2001 لوحدة (GI) بورقلة.
- 07 - المخطط التدريبي العام لمؤسسة (GI) لسنة (2001).
- 08 - قائمة الاستبيان.

الباب الأول

القسم النظري

القسم التطبيقي الباب الثاني

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

مقدمة الفصل :

إذ أنه من الواضح والذي لاشك فيه أن وظيفة التدريب تعتبر أساس فعالية العنصر البشري في المؤسسة وأن هذه الفعالية تتوقف إلى حد كبير عن مهارة استخدامها والتحكم فيها.

وعلى هذا سيكون اهتمامنا في هذا الفصل منصباً على تحليل ودراسة سياسة التدريب بمؤسسة (G I)، ثم سوف نعرض إلى كيفية تسيير العملية التدريبية بالوحدة (G I)، بورقلة، وسوف نقوم أيضاً بتحليل الاحتياجات التدريبية للوحدة، وكذا تحليل البرامج التدريبية بها من سنة 1992 إلى سنة 2001، وسنقف عند برنامج التدريب الحالي للوحدة 2002/2001، ونقوم بدراسته وتحليله تحليلاً خاصاً، وذلك بغية الوقوف والاطلاع أكثر إلى المستوى الذي وصلت له الوحدة فيما يخص تدريب وتنمية وتطوير مواردها البشرية. وسنقوم بتقييم أثار العملية التدريبية بالوحدة.

المبحث الأول : تحليل سياسة التدريب بمؤسسة (G I) ورقلة :

التدريب هو كافة الجهود الإدارية أو التنظيمية، المخططة والمنفذة بأحكام، والمستمرة، والموجهة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يزيد من فاعلية أدائهم حاضراً ومستقبلاً والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعني هذا أن الهدف الأساسي من التدريب هو العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

إن سياسة التدريب بمؤسسة (GI) بما فيها وحدة ورقلة محل الدراسة تركز على العوامل التالية :

1- فإن من خصوصيات سياسة التدريب بالمؤسسة هي الحرص والإرادة الكبيرة في تطبيق مبدأ هرمية التنظيم، فيما يخص مسؤولية التدريب، إذ أن التدريب مدرج تحت مسؤولية مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة فالنظام السلمي يحدد احتياجات التدريب ويقترح الأعمال والأنشطة ويشارك في ذلك جميع المصالح الوظيفية.

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

- 2- مخطط التدريب : تقوم مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة بتصميم مخطط التدريب الإجمالي لكل المؤسسة وذلك من خلال مخططات التدريب لكل الوحدات والهيئات المعنية بهذه العملية ، وإن مخططات التدريب للوحدات يجب أن يراعى في إعدادها المعلومات التالية :
 - مخطط التدريب للسنة الماضية.
 - تحاليل بطاقات التدريب* للعمال.
 - متطلبات إدارة الجودة.
 - نتائج الفحص السنوي لمديرية المراجعة وتدقيق الحسابات والرقابة الداخلية ، وترسل هذه المخططات من قبل الوحدات خلال بداية الثلاثي الأخير لكل سنة.
- ويتم تصميم مخطط التدريب الإجمالي للمؤسسة كل سنة ويراعى في إعداده العوامل التالية:
 - تحديد وتعريف احتياجات التدريب.
 - اختيار الأعمال التي تدخل ضمن سياسة واستراتيجية المؤسسة (تعطي لها الأولوية في التدريب).
 - الالتزام باحترام التسلسل الهرمي من خلال تنفيذ مخطط التدريب ومتابعته ومراقبته.
- وتقوم مديرية الموارد البشرية بتقييم تكاليف مخطط التدريب الإجمالي ، ووضع شروط الترشيح للاستفادة من عملية التدريب.
- وعموماً فإن سياسة التدريب بالمؤسسة تهدف إلى تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية والتي تتلخص فيما يلي :
 - التدريب لأجل التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة.

- التدريب الداخلي فيما يخص العمال حديثي التوظيف، أو الذين يمارسون أنشطة جديدة لأول مرة.
- التدريب الذي يخص إدارة الجودة لأجل تنمية هذا المسعى لدى جميع عمال المؤسسة ، وذلك حرصاً على ضمان الجودة الشاملة في كامل هيئات المؤسسة.
- أما فيما يخص مكان تنفيذ مخطط التدريب (أي مكان إجراء العملية التدريبية) ، فإن المؤسسة لا تملك أي مركز خاص لهذا الغرض إذ أن كل العمليات التدريبية تتم في مراكز ومؤسسات خارجية.
- أما متابعة التدريب فتكون من طرف الوحدات حيث تكون على اتصال بمراكز التدريب ، وفي حالة التدريب بالخارج فإن المتابعة تتم بواسطة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- كما تقوم الوحدات بالتكفل بالتنسيق الإداري لعمالها خلال الفترة التدريبية.
- أما أنواع التدريب التي تقوم بها المؤسسة فهي كما يلي :

(أ) - التدريب طويل المدى :

- المستفيدون هم نوعان :
 - عامل يشغل منصب عمله الحالي ومؤهل لمتابعة برنامج تدريبي ، بحيث من شروطه أن يتقدم هذا العامل بطلب ويتم طلبه بالقبول من طرف المسؤولين بالوحدة (مسؤولين مباشرين وكذا مصلحة الموارد البشرية).
 - أما العامل الجديد فيتم تدريبه حسب احتياجات الوحدة ويكون متوفراً على شروط الاستفادة من هذا التدريب.
 - وقد يكون التدريب بالخارج وهذا دوماً حسب احتياجات الوحدة وبالتالي المؤسسة ، ويختلف أيضاً من العامل القديم إلى عامل جديد يلتحق بالعمل حديثاً.

العامل القديم : ومن شروط الموافقة على هذا النوع من التدريب :

- أن يثبت العامل القديم أقدمية ثلاثة سنوات على الأقل.
- لم يسبق له وأن استفاد من تدريب طويل المدى بالخارج.
- الموظف الجديد : من شروطه (بالنسبة للعامل الجديد) :
 - أن يكون هذا العامل متوفراً على المؤهلات العلمية المطلوبة.
 - أن يكون حراً من أي التزام.
 - لم يسبق له وأن استفاد من تدريب طويل المدى بالخارج.

* : يتم فتح بطاقة للعامل تسجل فيها كافة النشاطات التدريبية التي يقوم بها طيلة مساره الوظيفي، وهذا من قبل مصلحة الموارد البشرية بالوحدة .

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

ومن إجراءات التدريب بالخارج :

- تكرار (رسوب) واحد فقط مسموح به للمتدرب .
- التربص يمكن أن يكون بالداخل أو الخارج .
- يستفيد من العطل بما هو معمول به في مؤسسته .
- أما في حالة حصول المتدرب عقب نهاية التدريب على نتائج سيئة ، فتكون الإجراءات كما يلي :
- بالنسبة للعامل القديم يمكن إعادة إدماجه في منصبه الأصلي ، أو منصب مكافئ له .

- بالنسبة للعامل الجديد وكانت المؤسسة في حاجة إليه فإنها تعيده في منصبه الأصلي ، أما إذا لم تكن المؤسسة في حاجة إليه فيمكنها إلغاء عقد التدريب ، أو إلزامه بتسديد نفقات التدريب .

(ب) التحسين Perfectionnement :

التحسين هو تدريب يسمح للعامل بإكمال معارفه من أجل التكيف أحسن مع العمل الذي يشغله ، كما يمكنه أن يتم في داخل الوطن أو خارجه ، وتختلف شروطه من داخل الوطن إلى خارج الوطن ، بحيث في داخل الوطن يشترط ما يلي :

- أن يكون ملبياً لحاجات تدريبه بالوحدة أو الهيئة .
- الحصول على موافقة السلم الإداري .
- أما في خارج الوطن فيشترط ما يلي :
- أن يكون هناك ضرورة ملحة للتدريب بالخارج .
- أن لا يكون العامل قد استفاد من تحسين من قبل .
- أن يكون معفى من التزامات الخدمة الوطنية .

أما مدة التحسين فإنها لا تتعدى السنة (06) أشهر في أغلب الأحيان ، أما مراقبة التحسين فيكون شأنها شأن التدريب الطويل المدى ، ويكون مشترك ما بين المؤسسة ومركز التدريب وتراعى فيه النقاط التالية :

- مراقبة الحضور .
- المراقبة المستمرة لاكتساب المعارف .
- التقييم الدوري .
- تقييم نتائج التدريب (التحسين) .

المبحث الثاني : تسيير عملية التدريب بوحدة (G I) بورقلة :

وكما رأينا في المبحث السابق سياسة التدريب في المؤسسة فإن تسيير العملية التدريبية على مستوى الوحدة لا تخرج عن إطار استراتيجية وسياسة المؤسسة لعملية التدريب ، بحيث أن العملية التدريبية بالنسبة للوحدة تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي التحضير ، التنفيذ ، المتابعة والتقييم .

1- تحضير خطة التدريب :

مديرية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بإرسال تعليمه تطلب من خلالها الوحدة بإعداد مخطط للتدريب خاص بها ، وأن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد هذا المخطط استراتيجية وسياسة وتوجيهات المديرية العامة في هذا الشأن .

تقوم الوحدة بإعداد مخطط التدريب الخاص بها أخذاً في الاعتبار النقاط التالية :

- مخطط التدريب للسنة الماضية بغيت إدراج ما لم يتم تنفيذه من العملية التدريبية للسنة الماضية .
- الاحتياجات التدريبية المعدة من طرف مصلحة الموارد البشرية بمساهمة المصالح الأخرى .

- تقدير الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة .

- متطلبات إدارة الجودة .

- نتائج الفحص السنوي لمديرية مراجعة وتدقيق الحسابات والرقابة الداخلية .

- وضع شروط ومعايير الالتحاق والمشاركة في الدورات التدريبية .

- تحديد عدد المشاركين .

وبعد قبول مخططات التدريب للوحدة (بما فيها وحدة ورقلة محل الدراسة) من طرف إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة بإعلام الوحدات عن البرامج التدريبية التي تم تصميمها من طرف مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مراكز التدريب التي تتعامل معها المؤسسة ، وأن برامج التدريب هذه تتضمن ما يلي :

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف الخاصة بعملية التدريب.
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ انطلاق الدورة التدريبية.
- تحديد طبيعة ومحتوى المواد التدريبية (بالتنسيق مع مراكز التدريب).
- تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- بحيث تقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال إلى كل وحدة البرامج الخاصة بها ، وذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة من طرف الوحدات فيما يخص إرسال موظفيهم وعمالهم المعنيين للتدريب في الوقت المحدد، و القيام بتسيير العملية التدريبية على أكمل وجه.

2- تنفيذ خطة التدريب :

يتم إرسال المعنيين بالعملية التدريبية حسب كل برنامج تدريبي إلى المراكز التدريبية المعنية ، ويتم انطلاق الدورة التدريبية حسب موعدها المحدد ، ومن أجل تنفيذ البرنامج التدريبي فإنه يتعين على كل مشارك (مدرب ، متدرب مسؤول إدارة مركز التدريب) أن يؤدي دوره بفعالية.

3- المتابعة والتقييم :

- تعتبر هاتين العمليتين (المتابعة والتقييم) أساسيتين لنجاح البرنامج التدريبي ، والعمل على تطويره ، وتحسينه ، ولذلك تقوم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ، وكذا مراكز التدريب بما يلي :
- التحقق من أن الأهداف المقررة في خطة التدريب يتم التركيز عنها فعلاً من خلال البرامج التدريبية.
 - تبادل المعلومات الدورية عن حالة ، وانضباط ، ومدى اهتمام المتدربين بالبرنامج التدريبي.

- تقوم مصلحة الموارد البشرية وعن طريق المصالح المستفيدة من برامج التدريب بالوحدة بتقييم المتدربين ، وذلك عند انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة ، وبعد انتهاء البرنامج التدريبي بمدة معينة ، وهذا بغية قياس أثر التدريب على أداء العمال المتدربين من خلال أدائهم لأعمالهم.
- أما التسيير الإداري لملف المتدرب خلال الفترة التدريبية ، والتي تقوم به مصلحة الموارد البشرية للوحدة. وتتلخص هذه العملية فيما يلي :
- إذا كانت فترة التدريب أقل من ثلاثة أشهر فإن العامل قيد التدريب يتقاضى أجره عادياً كما لو أنه يعمل بالمؤسسة (ومن خلالها الوحدة).

أما إذا كانت مدة التدريب أكثر من ثلاثة أشهر فإن العامل في هذه الحالة يلزم بإمضاء عقد يربطه بالمؤسسة وبالتالي الوحدة وتكون شروط هذا العقد تأخذ في الاعتبار النقاط التالية :

- موضوع التدريب.
- مكان ومدة التدريب.
- الأجر خلال مدة التدريب.
- المؤهلات اللازم اكتسابها بعد الانتهاء من التدريب.
- مدة الوفاء للوحدة* .
- ونعود ونوضح مكونات أجر المتدرب في هذه الحالة وهو كما يلي :
- الأجر القاعدي حسب المنصب الذي كان فيه قبل بداية التدريب.
- المنح الاجتماعية.
- منحة الخبرة المهنية.
- مكافئة التدريب وهي 20 % من الأجر القاعدي.
- وفي حالة عدم الوفاء للوحدة بعد انتهاء التدريب ، غادر العامل المتدرب الوحدة مثلاً ، فإنه يتعرض بموجب العقد الذي يربطه بالوحدة إلى متابعة قضائية يلزم فيها بدفع تعويضات التدريب.

* : مدة الوفاء = ثلاثة مرات مدة التدريب .

المبحث الثالث : تحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة (GI) بورقلة :

تقوم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة (GI ورقلة) بتجميع الاحتياجات التدريبية التي قامت بها المصالح، والفروع الأخرى للوحدة، وهذا لمعرفة الاحتياجات الكلية للوحدة من مؤهلات وقدرات ومهارات لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

1) تحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة من سنة (2001/ 1992) :

ولتحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة يمكننا الاعتماد على المخططات التدريبية السنوية لفترة الدراسة (2001/1992) وذلك حسب الجدول التالي :

جدول الاحتياجات التدريبية السنوية للوحدة GI ورقلة في الفترة (2001/1992).

المجموع	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	السنوات	التخصصات
04								02		02		صيانة عتاد الإنتاج
02									02			تسيير المخزون
01	01											تسيير المخزون والتوين
03									03			صيانة عتاد التحميم
01								01				التموين
01							01					تحضير شهادة الاقتصاد والقانون CED
02				01			01					أدوات الإنتاج
02					01	01						كهرباء صناعية
05	01	01	01	01		01						تلحيم (تحسين)
02					02							تأهيل آلات
01					01							ميكانيك صناعي
01					01							أمانة مكتب (تحسين)
01					01							تحصيل ديون (تحسين)
05				05								مبادئ في الإطفاء
01				01								تقني ميكانيك صناعي
02		01	01									ميكانيك (كربوجان)
02		01	01									تقني سامي في أدوات الإنتاج
03		02	01									مبادئ في اللغة الإنجليزية
01	01											الإنجليزية للتقنيات التجارية
01	01											دروس في الإنجليزية
01	01											الإعلام الآلي
02	02											تعينة الغاز (تحسين)
02	02											سياقة الوزن الثقيل
01	01											الاستغلال (تحسين)
47	10	05	04	08	06	02	02	03	05	02		المجموع

الجدول رقم (14): الاحتياجات التدريبية للوحدة خلال الفترة 2001/1992.

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لوحدة GI ورقلة ومن إعداد وتصميم الباحث.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن تحديد تلك الاحتياجات التدريبية يبقى ضعيفاً، ولا يلبي كل ما تطلبه الوحدة من مهارات وقدرات ومعارف، وذلك نظراً للعدد الضعيف جداً من الأفراد المتدربين والذي يظهر بأن عملية تشخيص القصور في الأداء على مستوى الأفراد كانت جد ضعيفة وهذا دليلاً على أنه لا توجد دراسات حقيقية ومعطيات دقيقة عند تحديد هذا الاحتياجات.

التدريبية وإنما هذه العملية قائمة على مبادئ وقواعد غير علمية وغير واقعية، إلا أنه في السنوات الأخيرة من فترة الدراسة هذه وجدنا تحسناً في تحديد هذه الاحتياجات، وتقطنا من لدن إدارة هذه الوحدة، في هذا الجانب إلا أنه يبقى دوماً دون المستوى المطلوب.

المبحث الرابع : تحليل برامج التدريب بالوحدة (GI) بورقلة من سنة 1992 إلى سنة 2001 :

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

إن البرامج التدريبية تصمم بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة وفق الاحتياجات التدريبية المطلوبة ، وهذا ضمن المخطط العام أو الإجمالي للمؤسسة. ومما لا شك فيه أن نجاح أي برنامج تدريبي أو عملية تدريبية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام، والعناية بالتخطيط له، فلا بد أن يتم التخطيط للتدريب على مبادئ وقواعد علمية مدروسة* ، ولا يكون مجرد عمل عشوائي غير هادف وغير منظم.

(1) - مكانة التدريب بالوحدة :

ولكي يعطي التدريب نتائج المرجوة ، وحسب الخطة الموضوعية له يتعين على إدارة الوحدة أن تولي اهتماماً خاصاً لهذا الموضوع ، ومن جملة المؤشرات التي تكشف مدى الاهتمام بهذه العملية هو مؤشر نسبة ميزانية التدريب التي تخصصها الوحدة كل سنة من كتلة الأجور. (أنظر الصفحة رقم 68 من الفصل الثالث).

والجدول التالي يبين لنا المبالغ المخصصة للتدريب من طرف الوحدة (GI ورقلة) من سنة 1992 حتى سنة 2001، ويمكن حساب نسبة ميزانية التدريب على كتلة الأجور سنوياً حسب العلاقة التالية :

$$\text{نسبة ميزانية التدريب على كتلة الأجور} = \frac{\text{ميزانية التدريب}}{\text{كتلة الأجور}} \times 100$$

السنوات	البيان	كتلة الأجور خلال السنة (دج)	ميزانية التدريب خلال السنة (دج)	نسبة ميزانية التدريب من كتلة الأجور سنوياً
1992		14.248.000.00	75.438.31	0.53%
1993		17.400.000.00	152.362.00	0.9%
1994		18.989.000.00	104.394.68	0.6%
1995		19.370.000.00	98.366.66	0.5%
1996		21.973.000.00	262.640.00	1.2%
1997		27.894.000.00	461.454.00	1.6%
1998		29.107.000.00	610.800.00	2.1%
1999		32.092.000.00	613.800.00	1.97%
2000		34.634.000.00	631.800.00	1.83%
2001		39.522.000.00	399.344.00	1%

الجدول رقم (15): ميزانية التدريب للوحدة GI ورقلة خلال فترة 2001/1992.

المصدر: وثائق مصلحة الموارد البشرية بالوحدة GI ورقلة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ميزانية التدريب إلى كتلة الأجور ضعيفة جداً ، إذ نجد أن متوسط هذه النسبة خلال العشر سنوات الأخيرة (مدة الدراسة) 2001/1992 قدرت بـ: 1.22% فقط وهذا الرقم بعيد كل البعد إذا ما قرن بما هو عليه في شركة سونلغاز مثلاً أين يقدر بـ: 8% وعلى المستوى العالمي شركة IBM أين تخصص 12% من الكتلة الأجرية لميزانية التدريب سنوياً.

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضاً أن أضعف نسبة عرفتها سنة 1992 بـ: 0.53% وأن أحسن نسبة سجلت خلال سنة 1998 بـ: 2.1% ، ولو أنه أن هذه النسبة عموماً أخذت في التحسن تدريجياً عبر سنوات الدراسة الأخيرة، إلا أنها وكما أشرنا تبقى ضعيفة جداً وبعيدة عن المستوى المطلوب .

(2) - البرامج التدريبية بالوحدة (GI ورقلة) :

يتم تحديد البرامج التدريبية السنوية وكما رأينا من خلال مخطط التدريب العام للمؤسسة في أواخر الثلاثي الثالث من السنة التي سبقت ، وذلك حسب متطلبات واحتياجات المؤسسة (ومنها وحدة ورقلة محل الدراسة) ، وحسب إمكانيات وقدرات المؤسسة، وغالباً ما تتراوح مدة الإعداد والدراسة للبرامج التدريبية من شهر إلى شهرين، وتضم عملية إعداد البرامج التدريبية ، ميزانيات التدريب ، عدد العمال المزمع تدريبهم ، ونوعية التدريب المطلوب ، محتوى برنامج التدريب المطلوب ، مكان التدريب ، فترة التدريب ، تاريخ بداية التدريب، وكل المعلومات المفيدة والتي من شأنها أن تزيد من فعالية البرنامج التدريبي.

* : المبادئ والقواعد العلمية السليمة المدروسة هي تلك المشار إليها بالتفصيل ضمن الفصل الثالث من خلال مباحث كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، كيفية تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ هذه البرامج ومراقبتها إلى آخره.

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

وإن برامج التدريب هذه تختلف من التدريب قصير المدى والذي تعتبر المؤسسة هو ذلك التدريب الذي لا تتعدى مدته (06) أشهر وتسميته عملية التحسين ، وبين التدريب المتوسط والطويل.

الجدول الموالي يبين لنا البرامج التدريبية للوحدة GI بورقلة في الفترة ما بين 1992 / 2001.

السنوات البيان	نوع التدريب	ع. المتدربين	ف. التدريب	مكان التدريب	ميزانية التدريب
1992	صيانة عتاد الإنتاج	02	05 أشهر	GTP أرزيو	75.438.31
1993	تسيير المخزون	02	07 أشهر	المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير INPED بومرداس	91.417.20
	صيانة عتاد التلحيم (تحسين)	03	03 أشهر	GTP حاسي مسعود	60.944.80
1994	صيانة عتاد الإنتاج	02	05 أشهر	GTP أرزيو	57.417.07
	التموين	01	08 أشهر	المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير INPED بومرداس	46.977.61
1995	تحضير شهادة الاقتصاد والقانون	01	15 شهر	الشركة الوطنية للمحاسبة بورقلة	26.366.66
	أدوات الإنتاج	01	18 شهر	مركز التكوين المهني بورقلة	72.000.00
1996	كهرباء صناعية	01	18 شهر	مركز التكوين المهني بورقلة	154.584.00
	تلحيم	01	12 شهر	مركز GTP أرزيو	108.056.00
1997	تأهيل آلات	01	05 أشهر	بالمؤسسة (وحدة GI بالجزائر)	82.750.00
	ميانيك صناعي	01	06 أشهر	بالمؤسسة (وحدة GI بالرغاية)	مبلغ غ. موجود
	تأهيل آلات	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600.00
	كهرباء صناعية	01	12 شهر	GTP أرزيو	113.904.00
	أمانة مكتب (تحسين)	01	02 شهرين	وحدة GI الجزائر	33.100.00
	تحصيل الديون (تحسين)	01	02 شهرين	وحدة GI الجزائر	33.100.00
1998	مبادئ في الإطفاء	05	02 شهرين	الحماية المدنية بورقلة	15.000.00
	تفني ميكانيك صناعي	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600.00
	أدوات الإنتاج	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600.00
	تلحيم	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600.00
1999	ميكانيك (كربوجان)	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600
	تقني سامي في أدوات الإنتاج	01	08 شهر	GTP أرزيو	297.900
	تلحيم	01	16 شهر	GTP أرزيو	29.300
	مبادئ الإنجليزية	01	12 شهر	المعهد العالي للتسيير (ورقلة)	18.000.00
2000	ميكا (كربوجان)	01	12 شهر	GTP أرزيو	198.600
	تقني سامي في أدوات الإنتاج	01	18 شهر	GTP أرزيو	297.900
	تلحيم	01	06 أشهر	GTP أرزيو	99.300
	مبادئ في اللغة الإنجليزية	02	03 أشهر	المعهد العالي للتسيير (ورقلة)	36.000.00
2001	الإنجليزية للتقنيات التجارية	01	03 أشهر	المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير INPED بومرداس	138.000
	تسيير المخزون والتموين	01	30 شهر	المعهد العالي للتسيير (ورقلة)	90.000
	دروس في الإنجليزية	01	03 أشهر	المعهد العالي للتسيير (ورقلة)	36.000
	التلحيم	01	02 شهرين	GTP أرزيو	121.344.00
	الإعلام الآلي	01	03 أشهر	داخلي بالوحدة	/
	تعبئة الغاز (تحسين)	02	02 شهرين	داخلي بالوحدة	/
المجموع	سياقة الوزن الثقيل	02	02 شهرين	مدرسة سياقة خاصة	14.000
	الاستغلال (تحسين)	01	02 شهرين	داخلي بالوحدة	/
		47	312 شهر		3.410.399.50 دج

الجدول رقم (16): برامج التدريب للوحدة GI ورقلة في الفترة بين 2001/1992.

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

المصدر : وثائق مصلحة الموارد البشرية GI ورقلة ومن إعداد وتصميم الباحث.

ويلاحظ من الجدول السابق أن الوحدة تركز على التدريب المستمر أو التدريب طويل المدى، والذي كما يلاحظ أيضاً أن الوحدة GI ورقلة تعتمد اعتماداً كبيراً على التدريب الخارجي، وهذا لدى مراكز تدريبية متعددة. بالإضافة إلى ميزانية التدريب، فإن البرامج التدريبية تحتوي أيضاً على عدد المتدربين خلال فترة الدراسة 2001/1992 والذي كان ضعيفاً وكما سبق وأن وضّحنا ذلك، والجدول الموالي يوضح لنا نسبة العمال المتدربين من مجموع عدد العمال لكل سنة خلال الفترة من سنة 1992 إلى سنة 2001 بوحدة GI ورقلة.

السنوات	البيان	العدد الإجمالي للعمال	عدد المتدربين خلال السنة	نسبة المتدربين من مجمل عدد العمال خلال السنة
1992		102	02	%5.96
1993		94	05	%5.32
1994		88	03	%3.41
1995		87	02	%2.30
1996		90	02	%2.22
1997		88	06	%6.82
1998		76	08	%10.53
1999		81	04	%4.94
2000		83	05	%6.02
2001		84	10	%11.90
المجموع		873	47	%5.38 (المتوسط)

الجدول رقم (17): تطور عدد المتدربين بالوحدة (GI) خلال الفترة (2001/1992).

المصدر: وثائق مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) بورقلة.

نسبة المتدربين = عدد المتدربين خلال السنة × 100

العدد الإجمالي للعمال خلال السنة

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن أضعف نسبة للمتدربين على إجمالي العمال سجلت في سنة 1992 بـ: 1.96% وتليها سنة 1996 بـ: 2.22%، كما أن أحسن نسبة سجلت في سنة 2001 بـ: 11.90% وبرغم ذلك أن حجم الإنتاج سجل المرتبة الثالثة بـ 2246686.50 م³ خلال فترة الدراسة وأن سبب ذلك مرده أن ثمة عوامل أخرى ليس للتدريب مسؤولية عليها، ولقد أشرنا إليها في الصفحة 54 من الفصل الثالث)، تليها سنة 1998 بـ: 10.53%، وأن المعدل السنوي للمتدربين على إجمالي العمال خلال فترة الدراسة 2001/1992 قد قدر بـ: 5.38%، معنى هذا أن حوالي 95% من إجمالي العمال لم تمسهم العملية التدريبية على طول فترة الدراسة وهذا مؤشر سلبي تماماً، إلا أننا سجلنا تحسناً في السنوات الأخيرة لفترة الدراسة هذه، لكنه يستوجب على الوحدة إعطاء الأهمية أكثر للتدريب إذا أرادت أن تحقق أفضل ما هي عليه الآن من نتائج.

(3) - أماكن التدريب بالوحدة :

إن الوحدة تعتمد اعتماداً شبة كلي على التدريب الخارجي، وتتعامل أساساً مع المراكز والمؤسسات التالية :

- GTP أرزيو : مركز التدريب التابع لمؤسسة الأشغال البترولية الكبرى بأرزيو وحاسي مسعود .
- INPED : المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير بـ: بومرداس.
- NFTOGAZ : مركز تنمية تطبيقات تقنيات البترول والغاز بحاسي مسعود.
- ISG ورقلة : المعهد العالي للتسيير بورقلة.
- مراكز التكوين المهني بورقلة وخارجها.
- بعض وحدات مؤسسة (GI).

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة
وغيرها من المراكز والمؤسسات التدريبية الأخرى .

المبحث الخامس : تحليل برنامج التدريب الحالي للوحدة (GI) بورقلة .

بعدها أتممنا تحليل البرامج التدريبية للوحدة (GI) ورقلة خلال الفترة (10) سنوات الماضية 2001/92، نقف عند البرنامج التدريبي لسنة 2002 باعتباره آخر برنامج تدريبي للوحدة بغية الوقوف عند جميع جوانبه .

-تحليل البرنامج التدريبي 2002/2001 :

وفي ما يلي نستعرض البرنامج التدريبي لسنة 2002 لوحدة (GI) كاملاً من خلال المخطط التدريبي لسنة 2002

البيان	عدد المتدربين	نوع التدريب	مكان التدريب	مدة التدريب	ميزانية التدريب
	01	الأنجليزية للتقنيات التجارية	INPED بومرداس	03 أشهر	138000
	01	تسيير المخزون والتموين	ISG بورقلة	30 شهراً	90000
	01	دروس في الانجليزية	ISG بورقلة	03 أشهر	36000.00
	01	التلحيم	GTP ارزيو	02 شهران	121344.00
	01	الإعلام الآلي	داخل الوحدة	03 أشهر	مجانا
	02	تعبئة الغاز	داخل الوحدة	02 شهران	مجانا
	02	تعليم سياقة الوزن التنفيذ	مدرسة سياقة خاصة	02 شهران	16000
	01	الاستغلال	داخل الوحدة	02 شهران	مجانا
المجموع	10			51 شهر	401344

الجدول رقم (18): مخطط التدريب الحالي كاملاً للوحدة (GI) بورقلة 2002.

المصدر: وثائق مصلحة الموارد البشرية ومن إعداد وتصميم الباحث.

من خلال الجدول السابق نلاحظ الأهمية التي أولتها إدارة الوحدة لجانب التسيير والنشاطات التجارية، إذ نلاحظ أن 39 شهر من بين 51 شهر كمدة إجمالية للتدريب خلال سنة 2002، موجهة لهذه الاختصاصات وتمثل نسبتها من إجمالي المدة 76.47 %، ويأتي تسيير المخزون، والتموين في المرتبة الأولى بـ 30 شهر، وبنسبة تقدر بـ 85.82 %، ثم تليه تعليم اللغة الأنجليزية بمجموع ستة (06) أشهر وبنسبة تقدر بـ 11.76 %، ثم يأتي الإعلام بـ بثلاثة (03) أشهر وبنسبة تقدر بـ 5.88 %، أما الاختصاصات التقنية فأولت لها الوحدة (GI) بورقلة أهمية أقل، إذا أن المدة المخصصة لهذا الجانب لا تتجاوز (12 شهر) من إجمالي مدة التدريب (51 شهر) المخصصة لسنة 2002، أي بنسبة تقدر بـ 23.53 %، وتتمثل في تعبئة الغاز بأربعة (04) أشهر وبنسبة تقدر بـ 7.84 % وكذا تعليم سياقة الوزن الثقيل بـ أربعة (04) أشهر وبنسبة 7.84 %، ثم التلحيم بـ (02) شهرين والاستغلال بـ (02) شهرين وبنسبة 3.92 % لكل منهما . كما أنه نجد أن مدة التدريب الداخلي خلال سنة 2002 بلغت (09) أشهر من بين المدة الإجمالية (51) شهر، أي 17.64 % فقط، وأن ما نسبته 82.36 % من مدة التدريب خلال هذه السنة تتم خارج المؤسسة . أما من حيث ميزانية التدريب المخصصة لسنة 2002 والتي بلغت 401344 دج، فإنه أيضاً نجد أن المبلغ الموجه للتدريب في جوانب التسيير والنشاطات التجارية، قد بلغ 264000 دج، وبنسبة 65.78 % من إجمالي ميزانية التدريب المخصصة لسنة 2002، أما ما هو موجه لجوانب التقنية فهو 137344 دج وبنسبة تقدر بـ 34.22 % فقط من إجمالي الميزانية المخصصة للتدريب خلال سنة 2002 .

ومن خلال ما تقدم نلاحظ الاحتياجات التدريبية للوحدة فيما يتعلق باختصاص التسيير والتجارة وكانت أكبر مما هي عليه في الجوانب التقنية، والسبب في ذلك أن الوحدة ركزت في معظم برامجها التدريبية للسنوات السابقة على الجوانب التقنية، وقد أولت اهتمام أقل بجوانب التسيير، الأمر الذي سبب حدوث احتياجات تدريبية كبيرة فيما يتعلق بهذه الاختصاصات، سيما مع التوجه الاستراتيجي الجديد للمؤسسات بما فيها المؤسسات الجزائرية نحو الإرادة في التحكم في جوانب التسيير باعتباره السلاح الفعال والكفء للاستجابة للتحديات المطروحة في الساحة والتي سوف تشتد أكثر في السنوات القادمة .

ويلاحظ أيضاً أن الوحدة (GI) ورقلة اهتمت من خلال المخطط التدريبي لسنة 2002 بتدريب الإطارات وذلك تدعماً للوجهة التسييرية التي تحددتها، إذ بلغ عدد الإطارات (04) أربعة من مجموع (10) عشرة المستفيدين من التدريب

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

خلال هذه السنة أي بنسبة 40 % ،ويليه فيما بعد أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ب (03) ثلاثة عمال لكل فئة وبنسبة 30 % لكل منهما .

المبحث السادس : تقييم أثار العملية التدريب بوحدة (GI) بورقلة :

من المعروف أن أية عملية تدريبية ينبغي أن يكون لها من النتائج والآثار الإيجابية ما يبرر الجهود التي تبذل فيها، والأموال التي تنفق عليها ولذلك فإن الحرص على فعالية النشاط التدريبي، وتحقيقه لأهدافه يستوجب تقييم جميع جوانبه وهذا التقييم يتم كما يلي :

1- تقييم تخطيط برامج التدريب بالوحدة :

أن أهمية تخطيط البرامج التدريبية تتحقق من خلال الآثار والنتائج الجيدة التي تترتب على فعالية، وكفاءة هذا التخطيط، ومن هنا كان الوقوف على تقييم تخطيط البرامج التدريبية بالوحدة وذلك من حيث ما يلي :

1- التشرح للبرامج التدريبية :

وقد تبين من إستقصاء العمال المتدربين حول كيفية اشتراكهم في العملية التدريبية، بحيث ذكر 80 % منهم أنهم رشحوا للتدريب عن طريق رؤسائهم المباشرين، أما نسبة 20 % الباقية رشحوا بناءً على طلباتهم.

2- اشتراك المترشحين عند إعداد المخططات التدريبية :

لقد صرح 90% من العمال المتدربين إن الإدارة لم تشركهم في إعداد هذه البرامج وقد ابدوا رغبة في المشاركة عند إعداد البرامج التدريبية في المستقبل.

3- أهمية التدريب :

إن شعور العمال بأهمية التدريب، ومعرفتهم لفوائده يجعلهم يقبلون عليه بكل جدية، وحرص ،وتبين من استقصاء آراء العمال بالوحدة أن 80 % منهم يدركون أهمية وفوائد التدريب، باعتباره سلاحاً فعالاً في العملية الإنتاجية.

4- مدى معرفة أهداف البرامج التدريبية من طرف العمال الذين شاركوا فيها:

يرى 40 % ممن شملتهم عملية الاستقصاء أن أهداف البرامج الذين شاركوا فيها كانوا على اطلاع عليها ، بينما يرى الباقي أنهم لم يكونوا على علم بأهداف تلك البرامج.

2- تقييم تنفيذ برامج التدريب بالوحدة :

إن العملية التدريبية باعتبارها نظام متكامل يتميز بوجود التكامل بين جميع عناصره ،لذلك فإن كفاءة تنفيذ برامج التدريب تعتبر جانباً مهماً في العملية التدريبية.

وراعينا في ذلك استقصاء المدربين وكذا المتدربين في الجوانب التالية :

1- رأي المتدربين عن توقيت برمجة الحصص:

حيث يرى حوالي 70 % أن توقيت برمجة الحصص التدريبية كان مناسباً. ويرى الباقي بأنه كان مناسباً لحد ما.

2- رأي المتدربين عن حرص إدارات المراكز التدريبية الذين تدربوا فيها عن تنفيذ هذه البرامج بجدية:

وذلك فيما يخص مراقبة المدربين في أداء ما هو مطلوب منهم، وكذا مراقبة المتدربين فيما يتعلق بالانضباط والاهتمام، بحيث أجاب حوالي 60 % أن إدارات المراكز الذين تدربوا فيها لم تكن في المستوى المطلوب

في هذا الجانب، بينما عبر 30 % عن ذلك بعبارة إلى حد ما، بينما عبر الباقي عن ارتياحه لدور إدارة المراكز الذين تدربوا فيها .

3- رأي المتدربين عن تنظيم القاعات وتوفير الوسائل البيداغوجيا المناسبة :

حيث يرى 80 % أن تنظيم القاعات كان ملائماً ومناسباً للتدريب، ويرى الباقي أنه كان لحد ما، أما فيما يتعلق بتوفير الوسائل البيداغوجيا، فيرى 60 % من المتدربين أنها كانت متوفرة، ويرى 20% أنها متوفرة لحد ما، ويرى الباقي أنها كانت دون المستوى المطلوب.

4- رأي المدربين حول اهتمام وانضباط المتدربين خلال العملية التدريبية :

الفصل الخامس _____ دراسة واقع العملية التدريبية بوحدة (GI) بورقلة

إن المقابلة التي أجريناها بمركز تنمية تطبيق تقنيات البترول والغاز بحاسي مسعود ، وهو المركز التدريبي الذي تتعامل معه الوحدة بكثرة في الأونة الأخيرة والتي ضمت حوالي ثمانية (08) مدربين حول اهتمام ، وانضباط المتدربين خلال العملية التدريبية ، فقد ذكر 62.5% أن المتدربين كانوا مهتمين بالدروس النظرية و التطبيقية ، في حين أن حوالي 25% أكدوا لنا أن المتدربين لم يكونوا منضبطين خلال العملية التدريبية ، خصوصا فيما يتعلق بالتأخير والغيابات أحيانا ، بينما ذكر 12.5% أن المتدربين لم يكونوا مهتمين تماما بالعملية التدريبية .

3- تقييم نتائج برامج التدريب بالوحدة :

أن تقييم نتائج التدريب يعطي برهانا، ودلالة قوية على مدى كفاءة وفعالية العملية التدريب، وبخصوص هذا الجانب تم استقصاء العمال المتدربين بما يلي :

1- توافق البرامج للاحتياجات التدريبية للعمال :

لقد بينت الدراسة في هذا الصدد من خلال استقصاء العمال المتدربين أن حوالي 70% منهم أكدوا أن البرامج التي تابعوها تتوافق والجوانب الأساسية للعمل ،في حين ذكر 20% منهم أنهم استفادوا استفادة متوسطة من خلال تلك البرامج ، كما عبر الباقي أنهم لم يستفيدوا إطلاقاً من تلك البرامج أي أنها لا تستجيب واحتياجاتهم من التدريب في مجال أعمالهم .

2- تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة منها :

إن عملية استقصاء العمال المتدربين حول تحقيق برامج التدريب التي اشتركوا فيها لأهدافها بينت أن حوالي 20% منهم يرون أن برامج التدريب قد حققت أهدافها، في حين عبر 60% عن أن هذه البرامج لم تحقق أهدافها كما ينبغي ، بينما يرى الباقي أنها لم تحقق أهدافها إطلاقاً .

3- الاستفادة من البرامج التدريبية :

لقد أكد 30% من العمال المتدربين أنهم استفادوا استفادة كلية من البرامج التدريبية الذين شاركوا فيها ، بينما ذكر 50% منهم أنهم استفادوا لحد ما، كما أكد الباقي عدم استفادتهم من هذه البرامج .

4- جوانب الاستفادة من التدريب لدى العمال المتدربين :

من خلال مقابلة العمال المتدربين تبين أن جوانب ومجالات الاستفادة كانت متعددة ، حيث ذكر 80% منهم أن التدريب اكسبهم زيادة في المعارف والمعلومات والمهارات في مجال أعمالهم ، بينما ذكر 90% منهم أن التدريب هو السبب الرئيسي في إتقانهم لأعمالهم وتحسين أدائهم .

5- مجالات الاستفادة من التدريب لدى الرؤساء المباشرين :

من خلال المقابلة التي أجريت لحوالي ثمانية (08) رؤساء مباشرين لبعض العمال المتدربين حول مجالات الاستفادة من التدريب قد أكد 87.5% منهم أن التدريب ساهم في انخفاض حوادث العمل ، كما أكد حوالي 75% منهم أن التدريب ساهم في زيادة الإنتاجية كما أكد أيضاً حوالي 62.5% أن التدريب لقد غيّر في العمال من حيث التكيف مع مناصب أعمالهم، وزيادة معارفهم ومهاراتهم في حين يرى حوالي 37.5% أن التدريب زاد من انضباط العمال من حيث الغياب والتأخير عن العمل .

تمهيد

إن تحديات القرن الواحد والعشرين والتي أفرزتها تحولات عديدة في عالم سريع التغيير في جميع المجالات التكنولوجية ، والاقتصادية والسياسية والاجتماعية جعلت من المؤسسات تبحث عن السبل ، والوسائل الكفيلة، قصد الاستجابة لهذه التحديات، وأن أهم ما يمكن الاعتماد عليه، كاستراتيجية في هذا الأساس، هو تنمية المورد البشري ، كونه أهم مورد بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد به وتعليمه، وتزويده بالمعارف، والمهارات الضرورية، ليتقن عمله بفاعلية وكفاءة ، وهذا لا يتأتى إلا بالاعتماد على أداة التدريب ، والتي تتوقف فعاليتها إلى حد كبير على المهارة في استخدامها في موضعها الصحيح، وذلك بأن يبني التدريب، على قواعد علمية سليمة، ويتم وفق مراحل مخططة ومدروسة، مستندا لتلك المبادئ والقواعد، وإن فعالية التدريب تتحقق من خلال التقييم الإيجابي لآثاره على إنتاجية وأداء الأفراد المتدربين، من خلال مساهمتهم في رفع إنتاجية، وأداء المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

- ومن هنا جاء موضوع بحثنا هذا وهو :

التدريب الفعال ودراسة واقعه في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية وحدة ورقلة ، وتكتب اختصار (G I) وهو رمز المؤسسة.

1) طرح الإشكالية :

و في ضوء ما سبق ذكره تبرز معالم مشكلة البحث التي يمكن طرحها وصياغتها في السؤالين الجوهريين التاليين :

- ما هي المبادئ و القواعد التي يبني عليها نظام التدريب الفعال ، وكيف تتم مراحلها ؟
- ما هي آثاره على إنتاجية و أداء الأفراد المتدربين في المؤسسة، وإلى أي مدى يمكنه أن يساهم في الرفع من إنتاجية و أداء المؤسسة و في تحقيق أهدافها ؟

و للإجابة عن هذين السؤالين الجوهريين يمكننا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) ما هي المبادئ و القواعد التي يبني عليها نظام التدريب الفعال ؟
- 2) كيف يكون التكامل في نظام التدريب الفعال ؟
- 3) كيف يتم التخطيط له، وكيف يتم تنفيذه ؟
- 4) ما هي أهدافه، ومقومات تقييمه ؟
- 5) ما هي شروط تحقيقه و عوامل نجاحه ؟
- 6) ما هو واقعه في المؤسسة الاقتصادية ؟

2) الفرضيات :

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها ، أملا في تحقيقها ميدانيا ، و التي يمكن أدراجها كما يلي :

- 1- إن نظام التدريب الفعال يتم وفق مبادئ ، وقواعد علمية سليمة ومدروسة و أن الإخلال بهذه القواعد يؤدي إلى التأثير السلبي على فعالية التدريب .
- 2- إن نظام التدريب الفعال يعتبر نظاما متكاملا و متجانسا من خلال التفاعل الإيجابي لمكوناته الأساسية.
- 3- يتم التخطيط له استنادا لتلك المبادئ ، و وفقا لاحتياجات ، و أهداف المؤسسة ، وكما يتم تنفيذه ، ومراقبته وفقا لما رسم له في تلك الخطة.
- 4- يهدف نظام التدريب الفعال لإكساب العمال المهارة و القدرات اللازمة لأداء أعمالهم ، خصوصا لضرورة التكيف مع التغيرات السريعة المتعددة تكنولوجيا ، اقتصاديا ، سياسيا إلى آخره ...
- 5- إن شروط فعالية التدريب و عوامل نجاحه تتوقف على حسن تخطيطه و الحرص على تنفيذه ، و تقييمه ، و ضمان استمراريته.
- 6- إن فعالية نظام التدريب تتحقق من خلال التقييم الإيجابي لآثاره على إنتاجية وأداء الأفراد المتدربين في المؤسسة .

- 7- إن نظام التدريب الفعال يساهم في الرفع من إنتاجية و أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها .
- 8- إن اعتماد مؤسساتنا نظام التدريب الفعال سيساعدها على الاستجابة للتحديات العديدة المطروحة.

(3) أهداف البحث :

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث وصياغة فرضياته الأساسية، فإننا نسعى في حقيقة الأمر لمحاولة تحقيق لأهداف التالية :

- 1- محاولة تحديد المبادئ و القواعد التي يبني عليها نظام التدريب الفعال.
- 2- محاولة إبراز التكامل في نظام التدريب وذلك من خلال التفاعل الإيجابي لمكوناته ، باعتبارها سلسلة متصلة الحلقات مما يؤدي إلى إنجاحه و زيادة فعاليته .
- 3- إبراز أهمية عملية التخطيط ، وكذا الحرص على تنفيذه و تقييمه لإنجاح فعالية التدريب .
- 4- محاولة بلورة أهم مقومات تقييم فعالية التدريب ومدى ارتباطها بأهداف الخطة التدريبية .
- 5- محاولة تحديد الشروط و العوامل المؤدية لتحقيق فعالية التدريب .
- 6- تحليل نظام التدريب ، و تقييم أثاره في المؤسسة الاقتصادية .
- 7- نطمح من خلال هذا البحث إعطاء بعض النصائح و الاقتراحات للمسيرين وذوي القرار في مؤسساتنا لتحسين فعالية التدريب .

(4) أهمية الدراسة :

- 1- معرفة أثر البحث في مجال التدريب.
- 2- إن أهمية هذا الموضوع تبرز لكونه يبحث في مجال تدريب الموارد البشرية ، و الذي يعد أهم استثمار تتوجه له المؤسسات كأداة تمكنها من احتلال افضل المواقع في الأسواق المحلية ، و الدولية .
- 3- مجال التدريب واسع وخصب وذلك برغم تعدد البحوث و الدراسات في هذا الميدان، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث و التجديد.
- 4- إعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب في إحدى مؤسساتنا الاقتصادية.

(5) محددات الدراسة :

- 1) ولمعرفة مكانة التدريب في إدارة الجودة الشاملة، فلقد أقتصرت دراستنا على إحدى المؤسسات التي نالت مؤخراً شهادة ISO 90002 لجودة الإنتاج والتركيب، وذلك نظراً لأهمية البحث، والدراسة الميدانية للتدريب في مثل هذه المؤسسات .
- 2) لقد اقتصرت دراستنا أيضاً على معرفة مدى اعتماد مؤسساتنا على عنصر التدريب كإستراتيجية قصد الاستجابة لمتطلبات المرحلة الانتقالية التي تعيشها البلاد.

(6) مبررات اختيار الموضوع :

- 1) بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال ، وأن تسيير الموارد البشرية لواحدة من أهم المحاور التي يركز عليها هذا التخصص .
- 2) شعورنا بأهمية التدريب في الرفع من إنتاجية، و أداء المؤسسة، و المساهمة في تحقيق أهدافها.
- 3) إن طموح المؤسسات اليوم هو ضمان الجودة الشاملة كدليل على حسن أدائها، وأن هذا يعود بدرجة كبيرة إلى الاعتماد على عنصر التدريب الفعال كأحد المعايير البارزة لضمان هذه الجودة.

(7) صعوبات الدراسة :

- 1) إن البيانات والإحصائيات غير دقيقة، وغير منظمة، ووجدناها خاطئة في بعض الأحيان.
- 2) التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين في الكشف عن بعض المعلومات، و الإحصائيات والتي هي مهمة لدراستنا الميدانية هذه .

3) في خلال دراستنا التطبيقية هذه لقد اضطررنا بعد حوالي ثلاثة أشهر من بدايتها بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز منطقة ورقلة أن نغير هذه الشركة، وذلك نظراً للمواقف السلبية التي لاقيناها من لدن المسؤولين عن هذه الشركة كالامبالاة وعدم الاهتمام بمهمتنا، إذ على طول هذه المدة لم يسمحوا لنا ببداية الدراسة الميدانية، هذا رغم إعطائهم الموافقة لنا وكانت زيارتنا هذه تنحصر في الانتظار ثم الانصراف بدون أن نحض باستقبال هؤلاء المسؤولين، وعليه نسجل بكل أسف هذه المواقف والتي من جرائها ضيعت الوقت الكبير بدون جدوى لأضطر في الأخير إلى تغيير المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

8- المنهج المستخدم :

للإجابة عن الأسئلة المقترحة ضمن مشكلة البحث، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الباب الأول (القسم النظري) المنهج التحليلي، وذلك بغية استقراء الجانب النظري للموضوع، وفهم محتوياته، وتحليل أبعاده. بينما في الباب الثاني (القسم التطبيقي) تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية، متخذين من المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (G I) وحدة ورقلة نموذجاً لذلك.

9- مصادر البيانات وأدوات الدراسة :

- 1) مصادر البيانات :
 - الباب الأول الجانب النظري تم الاعتماد في هذا الجانب على مراجع ومصادر لمؤلفات عديدة القديم منها والجديد وباللغتين العربية والفرنسية بالإضافة إلى العديد من المجلات، والمقالات، والملتقيات، والندوات، وكذا للعديد من الزيارات إلى كل من الجهات والهيئات المختصة التالية :
 - المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP بالعاصمة.
 - المعهد العالي للتجارة بالعاصمة.
 - المدرسة العليا للبنوك بالعاصمة.
 - المركز الثقافي الفرنسي بالعاصمة.
 - وزارة التكوين المهني.
 - الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي بالعاصمة.
 - مركز تنمية تطبيق تقنيات البترول والغاز بحاسي مسعود NAFTOGAZ، وغيرها من الجامعات والمعاهد والهيئات المختصة الأخرى.
 - 2) أدوات الدراسة :
- أما في الباب الثاني القسم التطبيقي : تم الاعتماد في هذا الجانب على الأدوات التالية :

- أ- الاستبيان : من خلال اختبار عينات من العمال المتدربين بالوحدة، وكذا عينات من المدربين بمركز تنمية تطبيق تقنيات البترول والغاز NAFTOGAZ حاسي مسعود .
- ب- المقابلة : حيث قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات مع العمال المتدربين وكذا المدربين .
- ج- التقارير والإحصاءات والبيانات التي تم الحصول عليها من طرف إدارة الوحدة.
- د- الملاحظة.
- و- الإحصاء والعينة.

10 محتويات الموضوع ومشمولاته :

- لمعالجة الإشكالية المطروحة ، تم تقسيم موضوع البحث التدريب الفعال ودراسة واقعه في المؤسسة الاقتصادية إلى بابين رئيسيين ،الباب الأول : يعنى بالقسم النظري وقد قسم إلى ثلاثة فصول هي :
- الفصل الأول - المدخل إلى نشاط التدريب : ويحتوي على ستة مباحث وهي :

محاولة تحديد مفهوما للتدريب – أهمية التدريب – مسؤولية التدريب – فوائد التدريب – أنواع التدريب-التدريب وإنتاجية العنصر البشري .

- الفصل الثاني : مبادئ التدريب الفعال : ويحتوي على ستة مباحث هي : بعض الأسس العلمية للتدريب –المبادئ الأساسية للتدريب –شروط التدريب الفعال – التدريب من منظور النظم – التدريب في إدارة الجودة الشاملة –التدريب ونظام ايزو (ISO) .

الفصل الثالث : مراحل التدريب الفعال : ويحتوي على ستة مباحث : هي التخطيط للتدريب – تحديد الاحتياجات التدريبية –تحديد أهداف التدريب – تصميم برنامج التدريب –تنفيذ برنامج التدريب – تقييم برنامج التدريب .

أما الباب الثاني فيعنى بالقسم التطبيقي: ويتعلق بدراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (G I)وحدة ورقلة ، وهو مكون من فصلين اثنين .

الفصل الأول (وهو الفصل الرابع في ترتيب الفصول) : – تقديم وحدة (G I) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها ويحتوي على خمسة مباحث هي : تقديم مؤسسة (GI) مهامها وتنظيمها وسياستها العامة – التعريف بوحدة (GI) بورقلة ودراسة تنظيمها – مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة –دراسة الإنتاج بوحدة (GI) بورقلة –تحليل الإنتاجية بالوحدة والعوامل المؤثرة فيها .

الفصل الثاني (وهو الفصل الخامس في الترتيب): – دراسة واقع العملية التدريبية في وحدة (G I) بورقلة : ويحتوي على ستة مباحث هي: تحليل سياسة التدريب بالمؤسسة (GI) (ومن خلالها وحدة ورقلة محل الدراسة)- تسيير عملية التدريب بالوحدة –تحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة من سنة 1992 إلى 2001 – تحليل

برامج التدريب بالوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001 – تحليل برنامج التدريب الحالي بالوحدة لسنة 2002 .

- تقييم آثار العملية التدريبية بالوحدة.

ونعرض في ختام هذه الدراسة أهم الاستنتاجات والتوصيات ،ونقدم أفقاً للدراسة، فنفتح فيها محاور جديدة لبحوث مستقبلية تساهم في استمرار الدراسة والبحث.

مقدمة الفصل :

يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً ومستمرّاً إذ انه ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ، وهذا أيضاً ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، فهو ملازم للتطور الوظيفي للفرد . وإن نظام التدريب نظاماً متكاملماً ومتربطاً وليس عشوائياً ولا ينبع من فراغ ، وهو أيضاً نشاطاً متغيراً ومتجدداً ، وعملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء ، وأنه أيضاً يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب ، كما تجعله في الأخير له عائد إيجابي من جانب آخر .

وعلى هذا سيكون اهتمامنا في هذا الفصل منصبا على مبادئ التدريب الفعال والتي وأن طبقت هذه المبادئ ووفق قواعد وأسس علمية سليمة ، لأتى التدريب ثماره ونتائج المرجوة .

ومن خلال ما تقدم ، فإننا سنتناول في هذه الفصل (مبادئ التدريب الفعال) بعض الأسس العلمية للتدريب ، ثم نتعرض لأهم المبادئ التي ينبغي أن يبني عليها نظام التدريب ، ثم نستعرض أهم الشروط الواجب توفرها لكي يكون التدريب فعالاً ، ثم بعد ذلك سوف نتناول نشاط التدريب من منظور النظم ، ثم سوف نتناول أيضاً التدريب في إدارة الجودة الشاملة ، ثم التدريب ونظام إيزو (ISO) ، وفي الأخير سوف نختم هذا الفصل بخاتمة نلخص فيها بإيجاز أهم النقاط التي تناولناها من خلال هذا الفصل .

المبحث الأول : بعض الأسس العلمية للتدريب :

يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم ونعني بها النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات ، والعادات والأفكار ، والاتجاهات والقيم والمثل ، ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه ، الأمر الذي ينتج تطورا وتغييراً مستمراً في السلوك .
ومن ثم فإن التعلم يتخذ الأشكال الآتية :

1- تعلم المهارات :

أي تعليم القدرة على أداء شيء معين ، ويقوم تعلم المهارات على أساس الرغبة في التعلم بصفة أساسية ، ثم التعرف على محتويات العمل ، وممارسة العمل طبقاً لتوالي عملياته أو أجزائه ثم التعرف على محددات الأداء الجيد وممارسة العمل طبقاً لهذه المحددات .

2- تعلم الحقائق والمفاهيم :

يقصد به أن الإنسان يدرك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة به ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه ويستند هذا النوع من التعلم على الفهم والاستنتاج وتحليل المشاكل والتعرف على العلاقة ما بين السبب والنتيجة

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

للظواهر المختلفة. ويمكن تلخيص هذا الأسلوب في التعلم بأنه ينطوي على استخدام الطريقة العلمية في التفكير والتحليل وحل المشاكل .

ويمثل تعلم الحقائق والمفاهيم الأساس في جوانب كثيرة من الأعمال الإدارية، فقراءة المقترحات، عمليات التخطيط ورسم السياسات، تصميم خريطة العمل التنظيمي واتخاذ القرارات، كلها أمور تعتمد على هذا النوع من التعلم، ومن ثم نرى أن جانباً كبيراً من النشاط التدريبي الإداري يركز على تنمية هذه المهارات في المدير لزيادة كفاءته الإدارية .

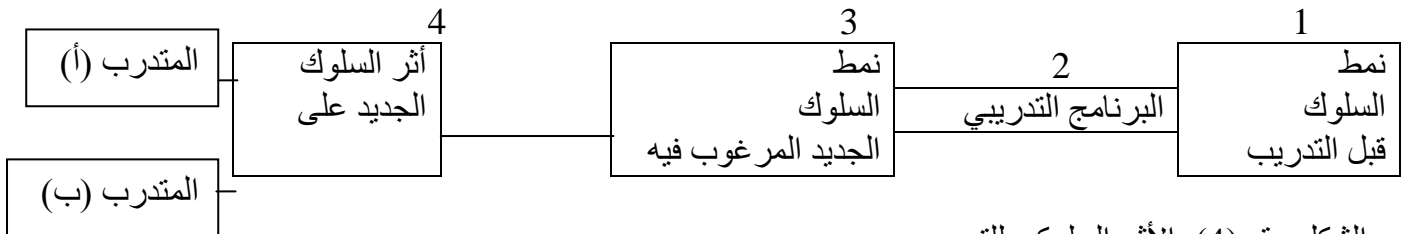
3- التعلم بالارتباط :

ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها بعضها ببعض، مثال ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى الضوء الأحمر يشتعل أي أن هناك ارتباطاً بين الضوء الأحمر وبين الخطر، والتعلم بالارتباط يمثل أداة أساسية في تعلم المهارات. ومن ثم نجد أن هذا النوع من التعلم يحدث نتيجة للتكرار والإعادة وإظهار التناقض بين الأشياء.¹

4- تعلم الاتجاهات :

ويقصد به تكون الاتجاهات والرغبات والقيم لدى الأفراد، ويلاحظ أنه ليس هناك معلومات كافية عن كيف يتم هذا النوع من التعلم. إلا أننا نقول بصفة عامة أن تأثير جماعات العمل والظروف المحيطة بالإنسان تنعكس بشكل واضح على اتجاهاته ورغباته ومدى رضائه عن نفسه وعن عمله . وبذلك يصدق القول بأن هذه الصفات الإنسانية تتكون لدى الإنسان أكثر مما يتعلمها .

ولاشك أن أثر الاتجاهات والدوافع على السلوك الإنساني لا يحتاج تأكيد ومن ثم يصبح النشاط التدريبي الهادف إلى تغيير تلك الاتجاهات عملية ضرورية لتوجيه السلوك ناحية تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .
ويصور الشكل التالي الأثر السلوكي للتدريب.²



الشكل رقم (4): الأثر السلوكي للتدريب.
المصدر : علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ص 350.

¹ : علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار النشر غريب - القاهرة 1985)، ص 349 .
² : علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار النشر غريب - القاهرة 1985)، ص 349 .

المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتدريب :

1- التدريب نشاط رئيسي مستمر:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها. ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن ثم وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات الوظيفة ، بعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء. وثمة حلقة أخرى هي القيادة والإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حركة تختص بتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في ممارسة وتنفيذ واجبات وظيفته. وبالتالي يبرز التدريب مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، وأخيراً تكون حلقة توجيه المستقبل الوظيفي للفرد من ترقية، ونقل كخاتمة لهذه السلسلة المتكاملة الحلقات من زاوية أخرى. لذا فإن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، بدءاً من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد من شاغلي الوظائف المعاونة ووظائف الإدارة الوسطى، وانتهاءً بشاغلي وظائف القمة للإدارة العليا. كذلك هو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.¹

2) التدريب نشاط متغير ومتجدد :

ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التدريب، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات 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 تجاه العمل وكذا في مهارته ورغبته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاته. والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسات أو المنشآت ، وتتعدل أهدافها واستراتيجيتها. ومن حصيلة كل ذلك تصيح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال :

- أ - التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها .
- ب- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة .

3) التدريب عملية إدارية وفنية :

¹ : علي السلمي، مصدر سابق، ص 355 .

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

- التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري بكفاءة وهي :
- أ - وضوح الأهداف وتناسقها.
 - ب - وضوح السياسات وواقعيتها.
 - ج- توازن الخطط والبرامج.
 - د- توفر الموارد المادية والبشرية.
 - هـ- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- وكذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها :
- أ- خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ب- خبرة متخصصة في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج والموارد العلمية.
 - ج- خبرة متخصصة في اختيار الأساليب واختيار الوسائل التدريبية.
 - د - خبرة متخصصة في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
 - هـ- خبرة متخصصة في متابعة وتقييم فعالية التدريب .¹
- ومن ذلك يتضح أن على إدارة التدريب واجباً أساسياً في إعداد وتهيئة الظروف والموارد التي تجعل من التدريب عملاً جاداً يحض باحترام العاملين وإقبال المتدربين عليه من ناحية ، ويحقق النتائج المستهدفة من ناحية أخرى .

4) للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية :

- إن التدريب يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر وأهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي :
- أ) وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفصل الأهداف الدقيقة بكل جزء من أجزاء المؤسسة أو المنشأة وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها .
 - ب) توفير المعدات والإمكانات اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر إمكانات ومستلزمات الوفاء بها .
 - ج) توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل أو الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري. إن القائد الإداري في علاقته المستمرة بموظفيه إنما هو المدرب الحقيقي، وما عملية التدريب الرسمية إلا استكمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف.
 - د) توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة. والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم، بل يجب أن يوجد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب .
 - هـ) توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناءً على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في أسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم، وتكويناتهم النفسية والاجتماعية، وبين متطلبات شغل هذه الوظائف. والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، بل أن الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.²
 - و) توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية، وإنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

¹ : علي السلمي ، مصدر سابق ص رقم 356.

² : علي السلمي ، مصدر سابق، ص357.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

ي) توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى. ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثمة يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة وبذلك تتحقق للتدريب الجدية والاحترام ويقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفز.

المبحث الثالث : شروط التدريب الفعال :

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أن يأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية :

1- التعاون في نشاط التدريب :

أن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب تتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة، والمدرّب، والمتدرب، كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفاعلية .

2- دور الإدارة في إنجاح التدريب :

مهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهمية وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد . وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي للتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة . كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

3- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل :

أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي أن يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات ومؤهلات لأداء الأعمال المكلفون بها ، ولأجل أن يتحقق ذلك فإنه يجب إعداد هذه البرامج وفق ما تنظمه تحاليل الأعمال التي سيؤديها المتدربون.

4- أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة :

بحيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولاً من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال، لكي يتوفر لديهم قدر من الرضا والشعور بالاستقرار . والمرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة عدم أحداث التغييرات مفاجئة في طرق الأداء، لأن مثل هذه التغييرات تواجه بمقاومة من قبل الأفراد، وبقدر ما تتوفر مرونة مناسبة تضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج قدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج.¹

5- دور المدرّب في إنجاح التدريب :

ينعكس دور المدرّب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداع الروح القيادية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق على نمط السلوك المفروض أن يسلكوه . إن المدرّب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدرّبين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل. أن كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب، ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظراً لعدم اهتمامها بتنمية فئة من المدرّبين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة و فاعلية .

6- قناعة المتدربين بحاجتهم إلى التدريب :

لأجل أن يندفع المتدربين إلى التدريب فإنه يجب أن يكون مقتنعين بشكل لا يقبل الشك بحاجتهم إلى إحداث تغيير في الطريقة التي يتبعونها في أداء أعمالهم، أي بحاجتهم للتدريب، فالتدريب عملية تعاونية بين المتدربين والمدرّبين والإدارة، ولأجل أن يرافقه النجاح فإنه يجب أن تتعاون هذه الأطراف على تنفيذ برنامجها وهذا التعاون يتأثر بشكل واضح بدرجة القناعة بجداها وبفائدته .

¹ : علي السلمي : مصر سابق ، ص 348.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

7- معرفة نتائج التدريب¹ :

أن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي وبشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة للإقبال على التدريب، وترفع في درجة إستعبابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي. لذلك يفضل أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات وأن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التدريب .

8- دور المتدرب في إنجاح التدريب :

وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب . ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاح التدريب إذا أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.²

المبحث الرابع: التدريب من منظور النظم :

من أجل أن تقوم المؤسسة بعملية التدريب وفق مبادئ وقواعد علمية مدروسة وسليمة، فإنه من الأفضل والأفيد أن تنظر للتدريب من منظور النظم أي أن تعامل التدريب على أنه نظام متكامل. فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً من جهة، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى .
أن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام.
ماذا نعني بالنظام؟، وما هي مكوناته؟، وما هو موقع كل هذا في دراسة التدريب في منهاج النظم* ؟.
سنجيب عن كل هذه الأسئلة من خلال هذا المبحث.

-تعريف النظام :

هو الكل المنظم ،و الوحدة الواحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء وأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.³

أ -عناصر النظام :

ويتألف النظام من العناصر التالية :

- 1- المدخلات (INPUT) : هي مجموعة الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها .
- 2- العمليات (PROCESS) : هي التي تمثل الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام ، وتستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.
- 3- المخرجات (OUTPUT) : هي نتاج النظام المتحقق من العمليات وهي المدخلات بعد تحويلها وتعديلها .
وهذه العناصر المدخلات، العمليات، والمخرجات هي عناصر رئيسية للنظام ولها تأثير بعناصر أخرى مهمة وهي الهدف، الحدود، البيئة المحيطة، والتغذية المرتدة **Feed Back**.
أ- الهدف : فهو دليل النظام الذي يرسم خطواته ويوجه أنشطته ، ويقصد بالهدف نتيجة معينة يراد الوصول إليها.
ويعتبر نقطة البداية لكل نشاط ، وهو الرباط الذي يحكم العلاقة بين أجزاء النظام مع بعضها، ويوحد جهودها وينسقها ويسير بها في جهة واحدة.

(ب) حدود النظام : BOUNDARIES

تعتبر الحدود عن تلك العوامل التي تحكم مسار النظام وتوجهه إلى وجهة معينة، وتضع قيود على أنشطته.

(ج) محيط النظام : ENVIRONMENT

¹ : صلاح عودة سعيد ، مصدر سابق، ص277.

² : علي السلمي ، مصدر سابق، ص349.

* : منهاج النظم : يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ، ويتناول الأجزاء الداخلية فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ، ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

³ : فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة، (مركز الكتب الأردني ، الأردن 1995)ص55.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

هو مجموعة من العناصر مع خصوصياتها، بحيث هذه العناصر لا تنتمي إلى النظام، لكن أي تغيير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام .

(د) التغذية المرتدة **FEED BACK** :

هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بهدف تقييمها ، كما أن هذه العملية تساعد في تحقيق الرقابة الفعالة عن جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها النظام ، من خلال مقارنة النتائج المحققة من النتائج المسطرة واكتشاف نقاط الضعف والإختلالات والفجوات والانحرافات السلبيّة لتجاوزها في المستقبل، ويساهم هذا في تحسين وتطوير النظام.¹

- نظام التدريب :

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدها نظاماً متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد ، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها فهناك نظام الإنتاج ونظام التسويق ، ونظام التمويل ، ونظام الأفراد ... ، واستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقات بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر ، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الأكبر، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل التدريب واحد منها .

- خصائص نظام التدريب :

(1) إن التدريب نظاماً متكاملًا وهو نظام فرعي لنظام أشمل هو نظام تسيير الموارد والبشرية.
(2) إن التكامل في نظام التدريب يكمن فيما يلي : - في كونه أن كل مرحلة من مراحل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل الأخرى، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدي أولاً، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معاً ثانياً. - وإن التكامل في نظام التدريب يكمن أيضاً من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساساً إلى تحقيق نتائج اقتصادية ، وأن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساساً لتقييم التدريب.

- عناصر نظام التدريب :

1- المدخلات (INPUT) :

هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف نظام التدريب، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام. وتصنف مدخلات نظام التدريب إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

أ- مدخلات إنسانية (human input) : وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد و رغباتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه .

ب- مدخلات مادية (material input) : وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد ، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته.

¹: علي محمد عبد الوهاب:العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، (مكتبة عين شمس ، القاهرة 1984) ، ص10،9.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

ج- مدخلات معنوية -المعلومات (**Morale input- informations**) :تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات، وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة الذي يأتي منها المتدربون، تاريخها وتطورها وأهدافها وسياساتها وهيكلها وتركيبية القوى العاملة بها ونقاط القوة والضعف بها كما تشمل المدخلات المعنوية المواد التدريبية التي تقدم للمتدربين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التدريب، كما تحتوي على بيانات عن الظروف المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار

ويقوم النظام التدريبي بتحديد هذه المدخلات، من حيث الكم والنوع والمواصفات والتوقيت الذي يحتاج فيه إليها .

2- العمليات : Process

فهو الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات وهو يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التدريب نفسها، والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى ثلاثة مراحل :

أ- المرحلة التحضيرية (**Preparation stage**) : وتبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ، التي تعتبر نقطة البداية في نشاط التدريب ، ثم وضع الأهداف التدريبية، ثم تأتي عملية تصميم البرنامج التدريبي، ثم تحديد وسيلة القياس من أجل تقييم التدريب بعد انتهائه.

ب- المرحلة التنفيذية (**Executive stage**) : وهي عملية التدريب، أين تتفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية التحويل، وذلك بإضافة خصائص جديدة للمتدربين أو علاج خصائص سلبية موجودة فيهم.

ج-مرحلة المراقبة (**Control stage**) : فهنا تتم المتابعة لعملية التدريب كلها، ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه، والتأكد من حسن سير العملية التدريبية، والتنبه إلى الأخطاء إذا حدثت وبحثها في حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها وتستمر عملية التدريب وعملية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهي البرنامج التدريبي بإعطاء النتائج في شكل مخرجات.¹

3-المخرجات (out put) :

أن المخرجات تتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها المتدربون)، والتي تعبر عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته .

ويمكن تصنيف المخرجات على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي :

أ-مخرجات إنسانية (**HUMAN OUT PUT**) : وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كالزيادة في مهاراتهم أو معارفهم أو تجديد لقدراتهم أو تغيير في بعض خصائصهم الشخصية

ب-المخرجات المادية (**MATERIAL OUT PUT**) : أي التحسينات الملموسة التي سوف يحققها المتدربون والتي تظهر في صور كثيرة، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

ج المخرجات المعنوية – المعلومات (**MORALE OUT PUT -INFORMATIONS**) : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم، وازدياد ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقتهم .

¹ :علي محمد عبد الوهاب :مصدر سابق ، ص36،35.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

وفي الأخير أن الفرق بين المخرجات والمدخلات يعبر عن القيمة المضافة للنظام (**ADDED VALUE**) فكما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فإن ذلك يعبر إن نظام التدريب حقق قيمة مضافة موجبة وهذا ما يدل على كفاءة نظام التدريب وفعاليتيه.

4-الأهداف (objectives) :

أن الهدف في نظام التدريب هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التدريب الوصول إليها ،وبالنظر إلى أهمية الهدف ،الذي يعتبر أساس أي نظام هناك شروط يجب مراعاتها عند وضعه مثل التعبير الكتابي والرقمي ،الوضوح والاقتناع والاتفاق مع قيم المجتمع وقيم المؤسسة، التناسق والتكامل مع الأهداف الكلية للمؤسسة، والواقعية والقابلية للقياس الكمي والنوعي والتكافي والتوجيه نحو التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

5-البيئة (Environment) :

هي مجموعة الظروف التي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه. والتدريب كنظام عن غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في بيئة أو محيط معين. و يمكن أن نقسم نظام التدريب إلى قسمين: بيئة داخلية وخارجية.
أ) البيئة الداخلية (**intrenal environment**) : وتتكون من العناصر التالية :
- الجانب الإنساني : الذي يضم إدارة المؤسسة من ناحية مثل مخططي برامج التدريب ومصمميها ومنفذيها والمشرفين عليها من ناحية ، والمتدربين والمدرّبين من ناحية أخرى .
- الجانب التكنولوجي : الذي يضم الأسلوب التدريبي والطرق التي يوظفها المدربون في نقل المادة التدريبية للمتدربين ويتضمن كذلك الأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.
- الأنظمة واللوائح : التي تقرها إدارة النظام لتسيير البرامج التدريبية.

- العلاقات بين أعضاء النظام : بين المدرّبين والمتدربين والعاملين وتتضمن العلاقات الرسمية والغير الرسمية.

- القيم السائدة في النظام : المفاهيم التي ينشرها النظام بين العاملين داخله.

ب) البيئة الخارجية (**External environment**)¹ :

وهي تعبر عنصرا هاما في النظام ،والتي تمثل المحيط الذي يوجد فيه نظام التدريب والمؤسسة ككل وهذا المحيط يتكون من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وطبيعية ، وتتدخل هذه الأنواع مكونة الإطار الذي يعمل فيه الأفراد، والذي يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها.

6-التغذية المرتدة (feed back) :

هي تلك العملية التي تعمل على رقابة النظام وضبط مساره والتأكد من أنه يصل إلى أهدافه ويصحح الأخطاء التي تعوقه عن الوصول إليها، أي أنها تعود إلى ذاكرة النظام لكي يتم تسجيلها والاحتفاظ بها ،وحتى تقوم إدارة النظام بالإجراءات المناسبة لأنها هي التي تسيّر النظام وتراقب عمله. فبعد أن ينتهي النظام من تخريج مخرجاته(أفراد متدربين) تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف المسطرة ،فإذا كان هناك انحراف بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة ،تسمى المعلومات في هذه الحالة سلبية، فإن الإدارة المكلفة بالتدريب تسعى إلى تصحيح الوضع، أما إذا كانت النتائج إيجابية فإن مهمة الإدارة هنا تنحصر في الحفاظ على مستوى النجاح الذي تحقق والسعي من أجل الوصول إلى مستويات أعلى .

ولكي تقوم التغذية المرتدة (**Feed back**) بدورها، لا بد من توفر أربع عناصر وهي :

(1) معيار مسبق يحدد الشروط والتي يجب توافرها في المدخلات والمخرجات.

(2) وسيلة للقياس تتولى تقييم النتائج.

(3) وسيلة للمقارنة بين المستوى المعياري والفعلي لتحديد الفروق والانحرافات.

(4) وسيلة للعلاج والتصحيح .

وهكذا تتخذ الإدارة من الإجراءات والاحتياطات اللازمة ما تراه ملائماً، حتى تتفادى المشكلات التي حدثت في الماضي ، وتحقق نتائج أفضل في المستقبل.²

7- ذاكرة النظام (Memory of system) :

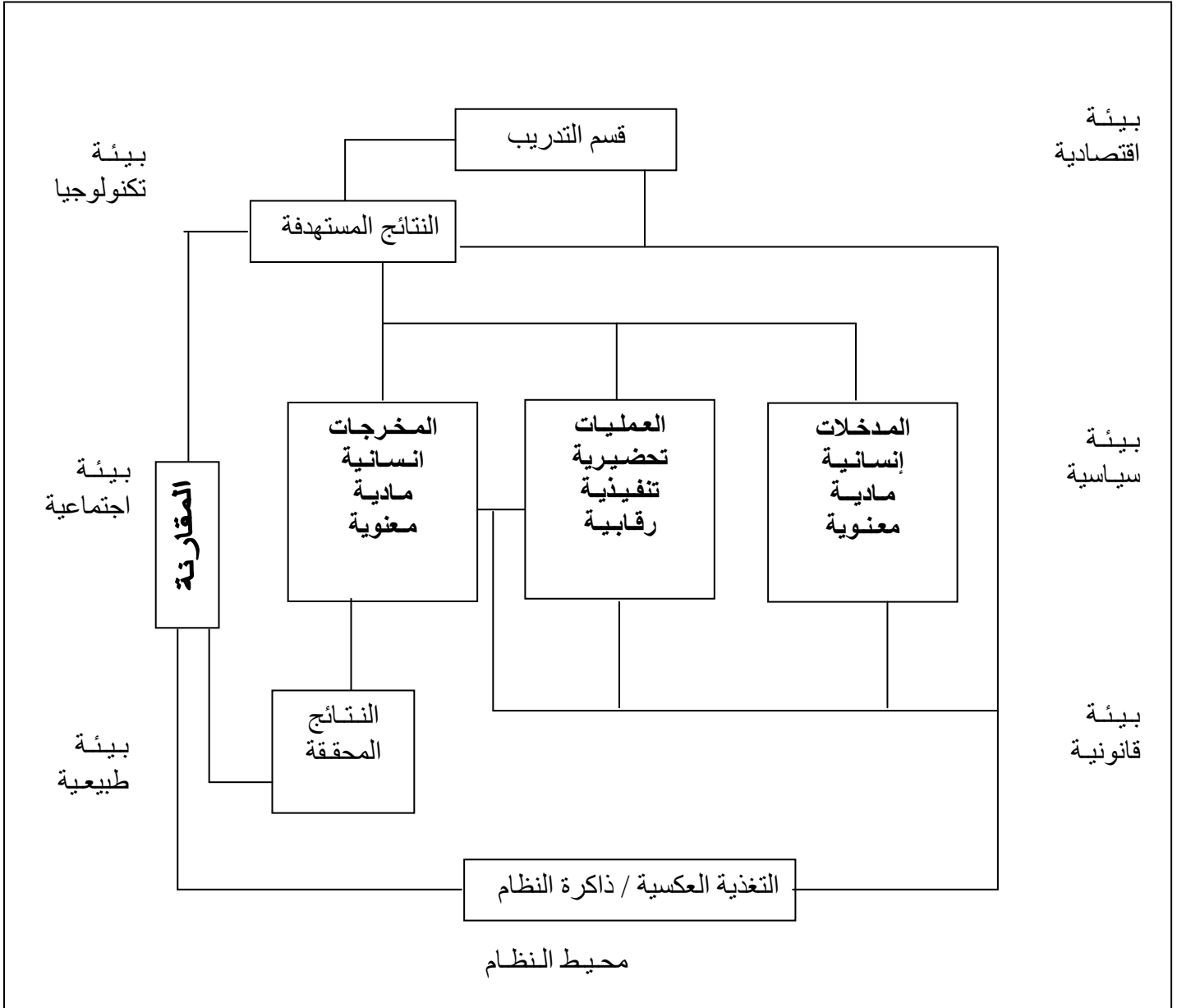
¹ : علي محمد عبد الوهاب، مصدر سابق، ص9،39.

² : علي محمد عبد الوهاب، ص15.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

تعتبر ذاكرة النظام بمثابة مركز للمعلومات، ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققها النظام. وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ، وتكون معدة ومهيأة للاستعمال عندما تطلبها إدارة النظام، وتتكون البيانات التي تحتفظ بها الذاكرة من تقارير المدربين وسجلات المتدربين والاختبارات وكشوف تقييم الأداء، وتقارير الملاحظة الشخصية والسجلات والمناقشات بين مسؤولي التدريب والمدربين والمتدربين، واستقصاءات المتدربين ورؤسائهم وزملاءهم ومرؤوسيههم .

وباختصار، تضم الذاكرة كافة البيانات اللازمة للعملية التدريبية بالإضافة إلى نتائج التدريب المشار إليها فإنها تضم أيضاً الاحتياجات التدريبية للمتدربين والطرق التي استخدمت في الكشف عنها وكذا كل ما يتعلق بالعملية التدريبية¹. والشكل الموالي يبين لنا أن التدريب نظاماً متكاملًا :



للتجارة ، وانفتاح الأسواق أكثر وأكثر مع تحرير التجارة العالمية. وتزايد حدة المنافسة ويتطلب عبور الفجوة الحالية

¹: علي محمد عبد الوهاب ، مصدر سابق ، ص 41 .

*: مصدر سابق ، ص 278.

** : مصدر سابق، ص 57.

*** : محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (الرياض جامعة-الملك سعود 1983)، ص 34.

²: خضير كاظم حمود :إدارة الجودة الشاملة،(دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2000) ص 74.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

في مجال الجودة، تخطيطاً إستراتيجياً يتضمن تخطيط للاحتياجات التدريبية لمواجهة ومواكبة متغيرات تكنولوجيا مؤثرة. وإذا أخذنا تحدى جودة المنتجات المنافسة كمتغير خارجي، فيمكن أن يمثل بدوره أساساً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ونظراً لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل تطويراً لكافة مجالات الأداء بكل الوحدات والمستويات التنظيمية، فإن تحدي الجودة يمكن أن يكون مصدرراً أو أساساً مع الأسس سالفة الذكر لتحديد أهمية الاحتياجات التدريبية.

وهذا التحديد بدوره يمثل أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل:¹

- تصميم المنتجات الجديدة.
- مهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم.
- تصميم تجارب الجودة.
- الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة.
- تحليل تكاليف الجودة.
- الأساليب الكمية في جدولة العمليات.
- أسس تشغيل التجهيزات الآلية.
- مهارات الصيانة.
- مهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة.
- وللإدارة العليا، يمكن تصميم برامج في مجالات مثل:
- التخطيط الإستراتيجي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- بناء وتطوير فرق العمل.
- إدارة حلقات الجودة باعتبارها سبيلاً هاماً لتعزيز تلبية الأداء الجماعي.

ولتحقيق مزيد من التحسين في إدارة الموارد البشرية، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (quality Circle) والتي ينجم عن ممارستها اشتراك العاملين أنفسهم في حل المشكلات، وبحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف والمهارات فقط، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الإنجاز واحترام الذات وتقدير الآخرين والشعور بالانتماء، وهذا ما يتطلب الاهتمام بتدريب العاملين.

أما مدخل التغيير المخطط فقد يتطلب تطوير أداء الموارد البشرية. بحيث يعمل المديرون كوكلاء للتغيير (Change agents) المطلوب أحداثه في اتجاه التحسين المستمر. وعليه فإن عملية التدريب تساعد في تغيير الثقافة المؤسسية وتعديل سلوك الأفراد، في الاتجاه الذي يسمح بتحسين الإنتاجية.

المبحث السادس: التدريب ونظام إيزو* (ISO):

إن المتفحص بعناية لمواصفات " إيزو " (ISO)، يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.

والجدير بالذكر أن هناك ثلاثة نماذج لمعايير إيزو وهي:²

(1) إيزو 9001 : نظام الجودة – نموذج للتأكد من الجودة بشأن التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.

(2) إيزو 9002 : نظام الجودة – نموذج للتأكد من الجودة بشأن التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب.

(3) إيزو 9003 : نظام الجودة – نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختبار.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل. أما النماذج 9000 و9004 فهي نماذج إرشادية لا غير.

وقد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية. فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل المثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري، والاهتمام بتطويره

¹: أحمد سيد مصطفى: إدارة المواد البشرية، (كلية التجارة بنها، مصر 2000)، ص 265.

*: تتشكل كلمة إيزو (ISO) من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات « International Standardization Organisation » ترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم بلدان العالم.

²: يرقى حسين، مصدر سابق، ص 91.

(أنظر) منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، (العدد 60، فيفري 1995)، ص 19.

الفصل الثاني _____ مبادئ التدريب الفعال

وتعليمه وتدريبه وتنمية مهاراته. ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 وفقاً لإصدار 1994/04/01 فلقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح التنظيم .
ولذلك يلاحظ أن معظم مداخل إدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية وتدريبها في هذا الصدد. فمدخل نشر المعرفة بين العاملين يستهدف البدء بالقاعدة العريضة من العاملين أسفل السلم الهرمي الإداري لتعديل سلوكياتهم من خلال نشر المعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة سعياً لتحسين المستمر في أداء العاملين.

خاتمة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل بأن نتطرق لأهم المبادئ والقواعد الأساسية التي يبني عليها نظام التدريب والتي وأن أحسن تطبيقها واستعمالها لبلوغ التدريب أهدافه المسطرة له .

بحيث تعرضنا إلى أهم الأسس العلمية للتدريب، وهي تعلم المهارات، وتعلم الحقائق والمفاهيم، والتعلم بالارتباط، ثم تعلم الاتجاهات. ثم انتقلنا إلى استعراض أهم المبادئ الأساسية لنظام التدريب والتي هي أن التدريب نشاط رئيسي مستمر وأنه نشاط متغير ومتجدد ، وأن التدريب أيضاً عملية إدارية وفنية، يستند إلى مقومات تنظيمية تجعله أمراً ممكناً التحقق من جهة، كما له عائد إيجابي من جهة أخرى، ثم بعد ذلك لقد تطرقنا إلى أهم شروط التدريب الفعال والذي يجب أن يكون من شروطه التعاون بين جميع الأطراف الفاعلة فيه، ويجب على الإدارة أن تلعب دوراً رئيسياً لإنجاحه، ويجب أيضاً أن يتناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل، وأن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة، ثم انتقلنا إلى دور المدرب وكذا المتدرب في إنجاح العملية التدريبية. ثم بعده انتقلنا إلى دراسة نشاط التدريب من منظور النظم، بحيث استعرضنا تعريف النظام ومكوناته الأساسية ثم تعرضنا لنظام التدريب وخصائصه وعناصره. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى التدريب في إدارة الجودة الشاملة، ولقد رأينا من خلاله أن بلوغ أسباب الجودة الشاملة يعد تحدياً، ويمكن أن يكون مصدراً أو أساساً مع المبادئ السالفة الذكر لتحديد أهمية الاحتياجات التدريبية وهذا التحديد بدوره يمثل أساساً لتصميم أهداف تدريبية مرجوة .

ثم تعرضنا في الأخير إلى نقطة لا تقل أهمية على ما سبق ذكره ألا وهي التدريب ونظام إيزو (ISO) والتي تعد من أولى اهتماماته هو تنمية وتدريب العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات المعايير التي تهدف لضمان القدرة على إنتاج الجودة .

ومن خلال تطرقنا لأهم المبادئ والقواعد التي يبني عليها نظام التدريب الفعال لنمهد الطريق نحو أهم المراحل التي يمر بها التدريب والتي وإن طبقت فيها تلك المبادئ والقواعد لكان التدريب فعالاً وحقق ما رسم له ضمن الخطة المعدة خصيصاً لهذا الغرض ، وهذا ما سنتعرض له في الفصل القادم ضمن مراحل التدريب الفعال .

مقدمة الفصل

سنتناول من خلال هذا الفصل المراحل و الإجراءات التي تتضمنها خطة التدريب، والتي و إن تم تنفيذها بإحكام و إتقان استنادا إلى تلك المبادئ و القواعد المشار إليها في الفصل السابق لأعطى التدريب ثماره، و تجلت فعاليته، و كفاءته على أرض الواقع بأثار مفيدة على إنتاجية و أداء العاملين و المؤسسة ككل. و مما سبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل إلى استعراض التخطيط للتدريب، والذي من خلاله سوف نتعرض إلى كيفية تصميم المخطط الإستراتيجي للتدريب، والذي هو مخطط متوسط و طويل المدى و مقسم لخطط سنوية، حيث سنتطرق من خلال الخطة السنوية* إلى مراحل تنفيذها، بادئين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم أهداف البرنامج التدريبي ، ثم تصميم برنامج التدريب، ثم بعد ذلك تنفيذ هذا البرنامج ، و أخيرا تقييم فعاليته. و سوف نختم هذا الفصل بخلاصة موجزة لأهم المراحل في الخطة التدريبية هذه .

المبحث الأول: التخطيط للتدريب :

إن التخطيط هو الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة، إذ يعتبر التخطيط أمرا حيويا و هاما في مجال التدريب و ذلك انطلاقا من أن نشاط التدريب يقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية للمؤسسة.

تعريفه :

إن تخطيط التدريب هو عبارة عن التفكير المنطقي السليم الذي يوجه لرسم سياسة سليمة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالأهداف المتعددة الخاصة بالتدريب، وهي المطلوب تحقيقها، و عرض الحلول السليمة التي تسير تحقيق هذه الأهداف أو بعضها في حدود الإمكانيات المتاحة¹. إن النظرة طويلة الأجل في رسم سياسات التدريب أفضل و لا شك من تلك قصيرة لأجل. إن طويلة الأجل ترى و تتحسب لما يلوح بالأفق البعيد من فرص، أو تحديات، لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي للتدريب، و الذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل، بمدى زمني يتراوح بين خمس، و عشر سنوات، بعد مراجعة للماضي، و تحليل

*: مكونات خطة التدريب السنوية هي مراحل العملية التدريبية خلال السنة

¹: عمر سالم الرزاق ، برنامج العملية التدريبية،(طرابلس ، منشورات المعهد القومي للإدارة ، 1989)،ص20.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

الحاضر، و استقرار للمتغيرات البيئية المتوقعة، و تعدد الأسباب الداعية لتصميم المخطط الإستراتيجي للتدريب و أهمها¹:

1. تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا، أو خارجيا بإنشاء إدارة للتسويق، أو رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق إلى إدارة. و في هذه الحالة أو تلك يتطلب الأمر تخطيطاً، و تنفيذاً، و متابعة، و تقييم برامج تدريبية في مجالات التسويق المحلي و الخارجي.
2. التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ و تلك التي ستشغل مستقبلًا على مدى يتراوح بين خمس و عشر سنوات، و يتطلب ذلك تخطيطاً تدريبياً طويل المدى لتأهيل من سينقلون أو يرقون.
3. قد تتطلب مواجهة التحديات تطويراً في التكنولوجيا من خصائص التجهيزات و مستوى الأداء الآلي التلقائي بها (AUTOMATION)، و هذا بدوره يتطلب تنمية قدرات العمالة المباشرة لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة، و إدارتها بفاعلية و كفاءة، و تنمية قدرات العاملين بالصيانة، و قد يتطلب الأمر تطويراً في سياسات و إجراءات العمل، أو في أساليب السيطرة على الجودة، و هذا كله يتطلب إستراتيجية للتدريب تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات.
4. قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات سلفة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر، أو لتطوير منتج قائم، أو أكثر. يتطلب هذا تدريباً للعديد من تقسيمات العاملين. و يشمل نطاق المستهدفين بالتدريب على سبيل المثال: المصممين، مهندسي الإنتاج، العمالة، المشرفين، رؤساء أقسام الإنتاجية، و مراقبي الجودة و ما إلى ذلك.

5. يتطلب مواجهة تحديات المنظمة العالمية للتجارة، و بناء القدرة التنافسية تصميماً لبرامج متكاملة لخفض التكلفة، و هذا بدوره يتطلب تصميماً، و تطويراً لإستراتيجية تدريبية تقتضي بتصميم و تطوير برامج تهدف بشكل خاص إلى:

- أ) - خفض نسبة التالف و العادم في مستلزمات الأداء أو الإنتاج.
- ب) - خفض نسبة الوحدات المعيبة في النواتج المرحلية و النهائية.
- ج) - خفض حوادث و إصابات العمل.
- د) - خفض توقيفات الآلات و الأجهزة، من حيث معدل تكرارها، طول فتراتاتها.
- هـ) - تعزيز إجراءات مراقبة الجودة.

- تصميم المخطط الإستراتيجي للتدريب:

يتبع المخطط الإستراتيجي للتدريب في جذوره سياسة المؤسسة، و هذه السياسة التي تجسد غرض المؤسسة الرئيسي، فإن كانت مؤسسة حكومية فغرضها تقديم الخدمات المناطة بها في مجالها إلى جمهورها بالمستوى المناسب. وإن كانت مؤسسة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج، أو أكثر لقطاع معين أو غيره من العملاء في السوق أو أسواق معينة.

و ينبثق عن سياسة المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى، و هذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة، أو خفض التكلفة. و هذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق على المدى الطويل، أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مدربة، و مؤهلة تسهم في بلوغها.

و لأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف. و الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة - طويلة المدى، أو قل أنها منهج عمل شامل تنتهجه الإدارة على مدى زمني طويل نسبياً (حوالي 5 سنوات) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة.

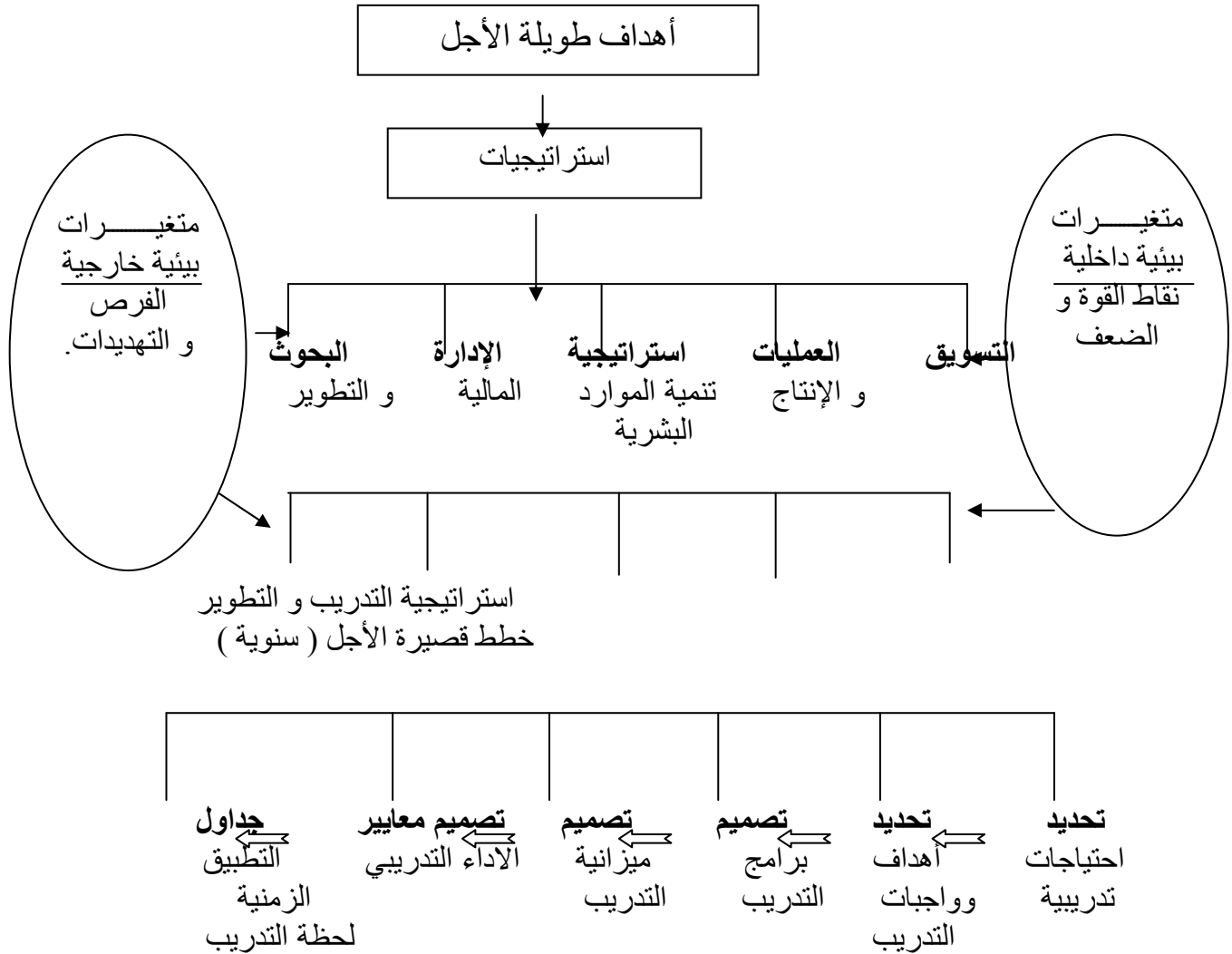
و تتعدد الإستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب، و هذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب.

فالإستراتيجية - كخطة طويلة - المدى - تجزأ إلى خطة سنوية أقصر أمداً. و خطة التدريب لعام أو سنة ما هي إلا إحدى هذه الخطط.²

¹: أحمد سيد مصطفى، مصدر سابق، ص253.

²: أحمد سيد مصطفى، مصدر سابق، ص256.

و يوضح النموذج التالي أصول و مصادر استراتيجية التدريب ، و علاقتها باستراتيجيات و أهداف المؤسسة:



الشكل رقم (6): استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة .

المصدر : أحمد سيد مصطفى : مصدر سابق، ص:257.

تقوم استراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية التسويق، والعمليات، والإنتاج، والموارد البشرية، و الإدارة المالية، و البحوث و التطوير، فستلهم هذه

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

التوجهات و تترجمها إلى نقاط قوة و نقاط ضعف ، و إلى توقعات لاحتياجات و برامج تدريبية . و تدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.¹

المخطط الإستراتيجي للتدريب في مسعاه لتحديد الإحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية مثل التوسعات، أو التقلصات في حجم النشاط ، أو التطوير في التجهيزات الآلية، أو برامج النقل، والندب، و الترقيات، أما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية منها :

1. السوقية : مثل تحالفات شركات منافسة.
 2. التشريعية : في مجالات مثل : تلوث البيئة.
 3. السياسة الاقتصادية : مثل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ، و التكتلات الإقليمية، و المتغيرات الفنية مثل:
النظام العالمي الجديد للجودة (ISO).
- كمدخلات هامة لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.

خطة التدريب :

تتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة المدى) إلى خطط سنوية قصيرة المدى، حيث تتضمن كل منها :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تصميم أهداف التدريب.
3. تصميم برنامج التدريب.
4. تنفيذ برنامج التدريب.
5. تقييم فاعلية برنامج التدريب.²

المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية :

سوف نتناول في هذا الجزء المقصود بالحاجة للتدريب، و أساليبها، وكيفية تحديدها على مستوى الفرد و على مستوى المؤسسة، وترجمة الحاجة للتدريب في شكل أهداف تدريبية يراد تحقيقها بواسطة أنشطة و برامج التدريب.

(1) - معنى الحاجة للتدريب :

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصميم برامج التدريب ، و تخصيص موارد مالية عالية لها، وذلك بسبب اعتقاد هذه المؤسسات بضرورة هذه البرامج و تخطئ بعض المؤسسات في هذا المسعى و ذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب ، و مما يزيد الأمر سوءاً أن هناك اعتقاداً لدى المؤسسات، و رجال الإدارة بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل إنخفاض الأداء و الإنتاجية، في حين إن الكثير من هذه المشاكل يمكن حله بأساليب أخرى غير التدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب (Training needs) ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ، و يعاني منها الأفراد. ويمكن البدء بالقول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ، و لتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية³ :

1. الأداء المطلوب أو المستهدف.
2. الأداء الفعلي.

1: أحمد سيد مصطفى ، مصدر سابق ، ص 257.

2 : علي السلمي ، مصدر سابق ، ص 360.

3 : أحمد ماهر ، مصدر سابق ص رقم 329.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

3. الفرق بين الأداء المطلوب و الفعلي، أو ما يسمى بالقصور أو العجز، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتي :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي .

و يرجع القصور في الأداء لسببين أحدهما هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب، و لتوضيح هذا نسوق فيما يلي هذين السببين .

1. لا يعرف، أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ، و يسمى هذا القصور بقصور في المعلومات، أو في المهارات، و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.
2. هناك ما يعوق الأفراد ، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة ، من تنفيذ العمل، و يسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء . و يرجع هذا لأسباب منها مثلا :

- سوء تصميم الوظائف.

- عدم توافر الإمكانيات.

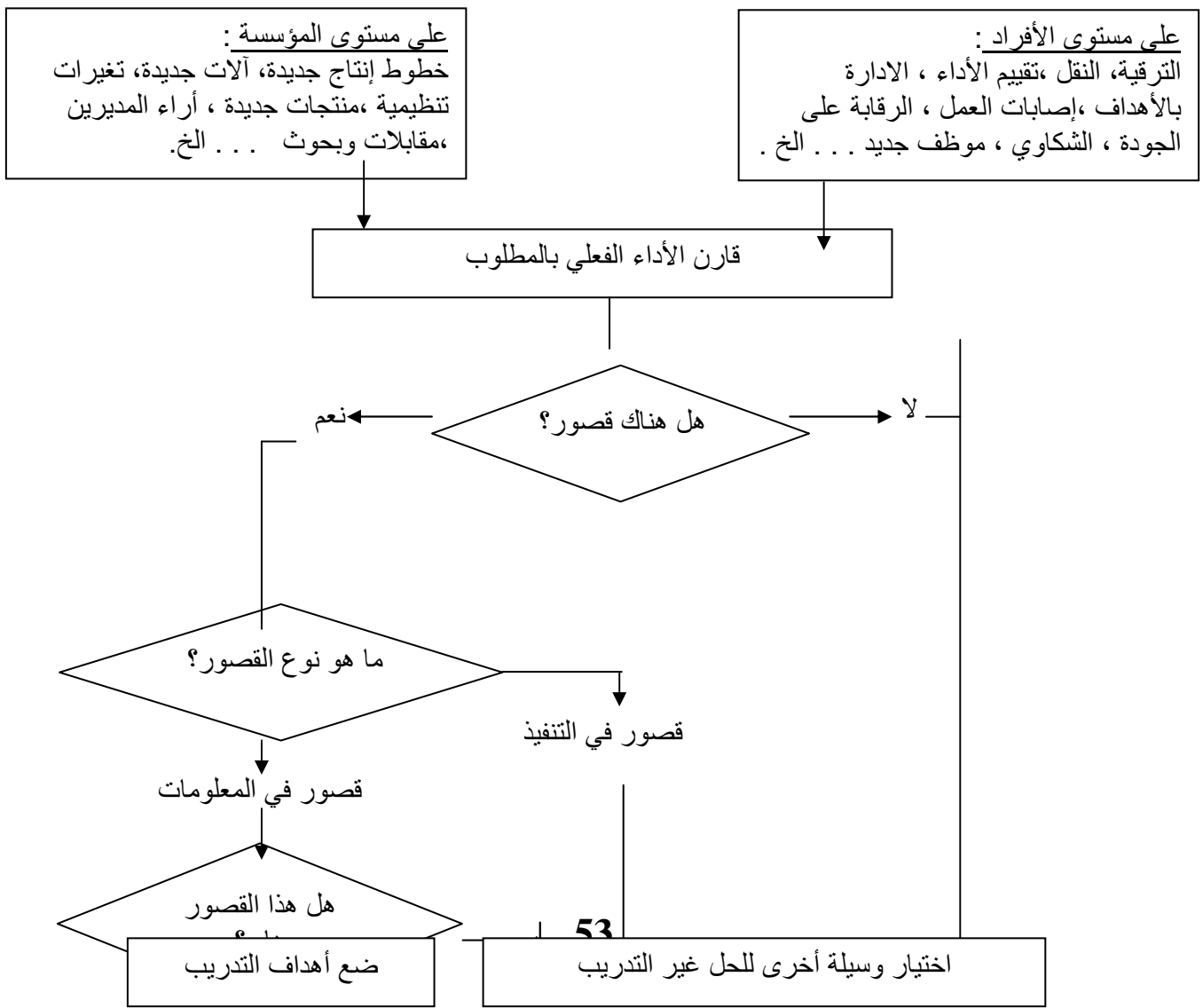
- سوء ظروف العمل.

- عدم كفاية أنظمة الحوافز و غيرها.

و هذا القصور لا يعالج بالتدريب ، و إنما يعالج بتلافي ، أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

-أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب :

يمكننا تحديد القصور في الأداء سواء على مستوى الفرد ، أو المؤسسة ، وهذا حسب الشكل الموالي والذي يوضح الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتدريب .



الشكل رقم (7): تحديد الحاجة للتدريب.
المصدر: أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص331.

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد :

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

1. الترقية : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد، و بين متطلبات الوظيفة الجديدة .
2. النقل : يؤدي أيضا إلى نفس الفجوة السابقة.
3. تقييم الأداء : يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم .
4. برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : عند ما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا .
5. الإدارة و الأهداف : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية، و النتائج المستهدفة .
6. الحوادث : إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد من الأمن، و الوقاية، و الأجهزة، يجب تدريب هؤلاء الأفراد .
7. الرقابة على الجودة : إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في انخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل فيجب تدريبهم.
8. الشكاوي : إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل و يجب تدريبهم .
9. القيام بمهام خاصة : إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة و يجب تدريبه.
10. التناوب الوظيفي : إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي و يجب تدريبهم على هذه الأعمال .

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المؤسسة :

يمكن تبين أن هناك قصورا في معلومات الأفراد، وفي مهاراتهم، و بالتالي الحاجة إلى تدريبهم ، و ذلك بالنظر إلى الأسباب على مستوى العمل في المؤسسة، و من أمثلة هذه الأسباب :

1. إنشاء وحدات إنتاج جديدة.
2. إضافة منتجات جديدة.
3. استخدام آلات و معدات جديدة.
4. الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة.
5. الأخذ بسياسات تسويق ، أو تسعيرة أو إعلان جديدة.¹

و يقوم أخصائيو التدريب على مستوى الأعمال باستخدام قوائم الأسئلة ،والمقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، و ما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي . و المشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب و أساليب السيطرة على هذه المشاكل . و تؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب، و أيضا إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب .

و هكذا فإن تحديد الحاجة التدريبية على مستوى كل من الفرد و المؤسسة ، هو أمر يحتاج إلى مجهود، و دراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين ، و تشمل هذه الدراسة ما يلي:

1 – دراسة التنظيم :

أي دراسة الإدارات، و الأقسام ، و ما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها ، و حجمها ، و ما إذا كان هناك أنظمة و لوائح و سياسات عمل جديدة، و بالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتدريب.

2 – دراسة عمليات و أنشطة المؤسسة :

¹ : أحمد ماهر مصدر سابق ، ص رقم 333.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

أي دراسة الوضع الحالي، و المرتقب فيما يمس خطوط الإنتاج، و المنتجات، و الآلات، و العمليات الإنتاجية، و المعايير، و الموصفات و الجودة، و وحدات الإنتاج، و التكنولوجيا، و أي تغيير أو إضافة في هذه الأمور تشير إلى احتياج تدريبي .

3 - دراسة الأفراد :

أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، و مدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي، أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه . و وجود فرق بين معارف، و مهارات و خبرات الشخص حالياً، و بين ما تحتاجه الوظيفة، هو مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية، و تتضافر كل الجهود التالية داخل إدارة الموارد البشرية، و ذلك لكي تقوم بتفريغ كل البيانات، أو تبويبها في جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تدريبهم، و أنواع برامج التدريب المقترحة، و أي بيانات أخرى قد تكون مفيدة في هذا المجال¹.

ومن أمثلة الأشكال التي توضح الحاجة للتدريب الجدول التالي:

الحاجة للتدريب للعام/...../.....						
الوظائف	نوع التدريب	عدد العاملين الحاليين	عدد المتدربين فعالا	عدد العاملين المطلوب تدريبهم أو الاحتياجات التدريبية	العدد الممكن تدريبه هذا العام	العدد المؤجل تدريبه للعام القادم
مدير و إدارات.	القيادة و الإدارة العليا.	7	2	5	-	-
رؤساء أقسام.	تنمية إدارية.	24	9	15	-	-
ملاحظين.	إدارة إشرافية.	16	10	6	-	-
أخصائي مبيعات	أخصائي مبيعات.	6	2	4	-	-
أخصائي أفراد.	أخصائي موارد.	3	2	1	-	-
أمين مخازن.	بشرية.					
بائعين.	أخصائي مخازن.					
	فن البيع.	4	2	2		
		9	5	4		
المجموع		69	32	37		

الشكل رقم (8): مثالا عن جدول الاحتياجات التدريبية.

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 235.

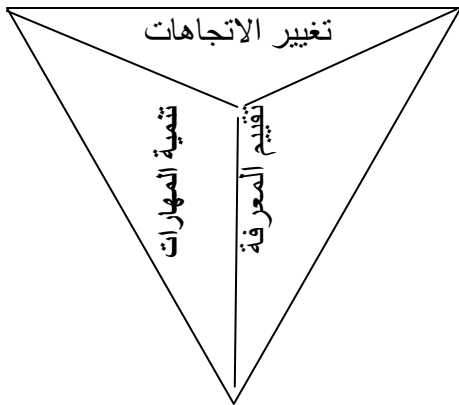
المبحث الثالث: تحديد أهداف التدريب :

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف و ذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حده . و يحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف و أن يتأكد انه تم تحقيقه في نهاية هذا البرنامج .

¹ : أحمد ماهر مصدر سابق. ص رقم 334.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

هذا و يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي و كما يظهر في الشكل الموالي :



الشكل: رقم (9) الذي يوضح أهداف التدريب.
المصدر : أحمد ماهر، مصدر سابق ،ص337.

1 - تغيير الاتجاهات :

و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل ، أو تقديمهم لأولويات العمل ، أو تفضيلاتهم لأسباب العمل ، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين، و آرائهم. و قد تعني أيضا تغيير، أو تطوير في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، و أيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة ، أو ظروف عمل جديدة.

2 - تقديم المعرفة :-

إن تقادم المعرفة، و نسيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف، و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي . و ذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، و استناد إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

3 - تنمية المهارات :

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة. و هي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، و لحل مشكله ، أو لتطويره، و تركيز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل ، خطوة ، خطوة و بتفصيل زائد ، كما تركز على ما يجب عمله، و ما لا يجب عمله. و على المواقف المختلفة، و طبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل ، و على ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة و أسلوب الاستخدام بالتفصيل.¹ و يقدم الشكل التالي مثلا لأهداف التدريب في أحد البرامج، و ذلك كتطبيق للثلاث أهداف السابقة الذكر .

- مثال لأهداف التدريب في أحد البرامج :

في نهاية برنامج التدريب ، يكون المتدرب :

- 1 - قد كون اتجاهات محببة تجاه التخصص و فضل التحول إلى القطاع الخاص و كون نية للعمل الجاد في ظل الظروف الجديدة هذه (هل لاحظت أن هذا الهدف هو تغيير الاتجاهات ؟).
 - 2 - التعرف على أحدث ما وصل إليه علم الإدارة فيما يخص التخطيط الإستراتيجي ، و التعرف على مكونات هذا النظام للدرجة التي يمكنه أن يشرحها للغير بإتقان (هل لاحظت أن هذا الهدف هو تقديم المعرفة ؟).
 - 3 - تنمية المهارات في استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي، و بناء نظام متكامل داخل المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي ، و اتباع خطوات هذا التخطيط خطوة خطوة .
- كما يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع، و محتوى التدريب، كما تم الإشارة له أعلاه، بل و أيضا من حيث درجة و كثافة أو مستوى التدريب إلى أهداف التدريب التالية :
1. التلمذة : و يتم هنا تعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة، أو التدريب، أو المهارة الواجب اكتسابها.

2. رفع مهارة الأداء : و يتم هنا تعريض العاملين شحنة كبيرة عن موضوع التدريب للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية ، و يتم تعريض العاملين لنوع من المهارات، و عليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة .

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص338.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

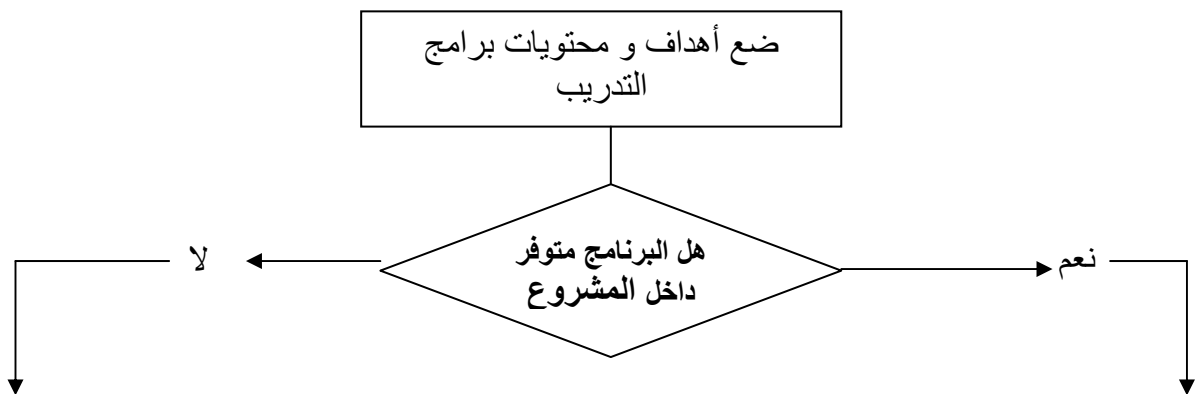
3. السيطرة و التفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي يمكن من أن يشرحها لغيره ، و أن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع ، و يؤديها بصورة متقنة .
كما يمكن أيضا التفريق في أهداف التدريب ، و ذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي
(أ)- أهداف قصيرة الأجل : و في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة، و سريعة تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة ، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو لبعض الإدارات .
(ب)-أهداف طويلة الأجل : و هي في الغالب تعطي احتياجات تنموية و تطويرية متأنية، و تعبر عن رغبة المؤسسة في النمو، و التطوير، و النضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات.¹

المبحث الرابع: تصميم برنامج التدريب :

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يعني هذه الحاجة و يتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها :

- تحديد المحتوى التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب.
- تحديد وسائل التدريب.
- تحديد فترة التدريب.
- تحديد المدربين و المتدربين.
- تحديد ميزانية التدريب.

خطوات تصميم برنامج التدريب حسب الشكل الموالي :



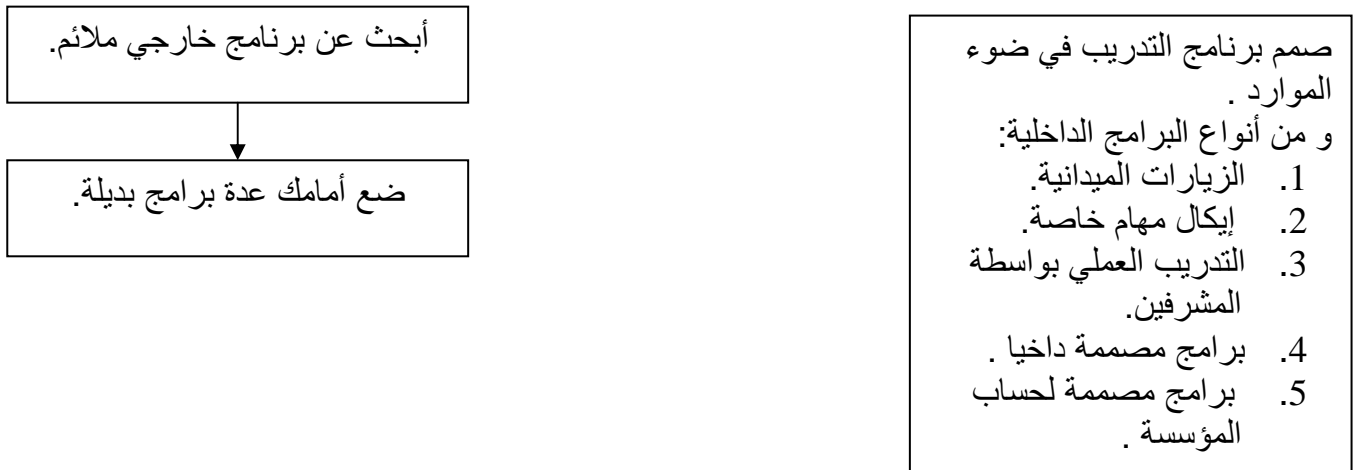
قارن بين البرامج على أساس :
1. مطابقة هدف التدريب مع البرنامج الداخلي.
2. البرنامج الخارجي سيقوم السلوك المرغوب.
3. التكلفة.

¹ : أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 339.

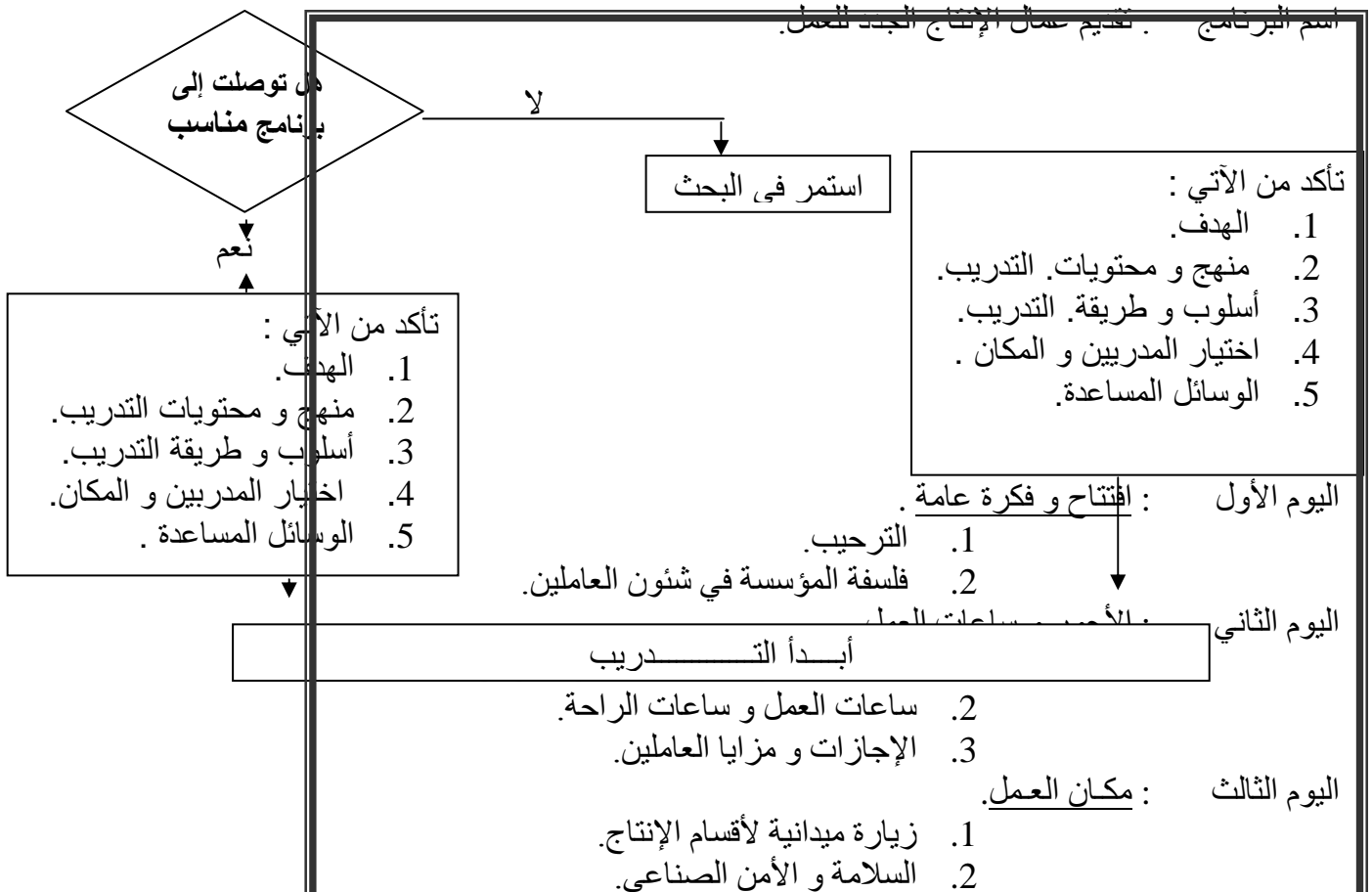
الشكل رقم (10): خطوات تصميم البرنامج التدريبي .
المصدر أحمد ماهر : الموارد البشرية ص : 340.

-وضع محتويات برنامج التدريب :

يضم منهج التدريب شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التدريب ، و العناوين الأساسية لحصص الدراسة و البحث، و المكونات الدراسية لكل حصة تدريبية ، و تاريخ و مواعيد هذه الحصص ، و أسماء المدربين لكل حصة ، و يتضح



من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لبرنامج التدريب .
و يعطي الشكل الموالي نموذجا لمحتوى برنامج التدريب :



3. إصابات العمل و التأمينات الاجتماعية.

اليوم الرابع : ختام.

1. الترقيات و المستقبل الوظيفي للعاملين.
2. معاملة الزملاء و المسؤولين و الرؤساء.
3. ملخص لما سبق.
4. استفسارات المتدربين (العمال الجدد).
5. اختبار.
6. حفل الختام.

الشكل رقم (11): محتوى برنامج التدريب.

المصدر : أحمد ماهر ، مصدر سابق ،ص341.

أما محتويات برنامج التدريب في شكل حصيلة تقدم للمتدربين تكون ضمن دليل يحوي الدروس و القراءات ، و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ، و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب .
وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل آخر للمتدربين ، و يحوي إرشادات لطريقة إدارة حصص البحث ، أو الدروس ، من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ، و متى تعطى لهم أمثلة ، و كيف تدار الأسئلة ، و ما هي تلك الأسئلة ، و كيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي ؟ و ما هي التمارين ؟ و كيف يتم تكوين جماعات للمناقشة و حل المشاكل ؟ ، و غيرها.¹

-أساليب التدريب :

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في الأذهان و من ضمن هذه الأساليب :

المحاضرة ، المناقشة ، تمثيل الأدوار ، دراسة الحالات ، دراسة الوقائع المباريات ، التمارين و نمذجة السلوك و غيرها سنعرض هذه الأساليب فيما يلي :

1- التدريب العملي Coaching : يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الإنتاجية ، و يمكن الحصول على نتائج جيدة لقيام المشرف باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

2- تمثيل الأدوار Role playing : يقوم المدرب بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالاً عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه . و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع ، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و تدريب الدارسين على مواجهتها .

3-دراسة الحالات Case Studies : في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب ، يتم تعرض الدارسين لحالات من واقع العمل و يقوم الدارسون من تناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم للبدائل المختلفة .

4- البريد الوارد Inbasket : ويسمى أيضاً بالتدريب على اتخاذ القرارات في محاولة أخرى لإبراز الواقع ، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملفاً به مجموعة من الخطابات ، و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد فيه البريد اليومي ، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد ، و يلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب . و منها أن الأشخاص ، و المنظمات المذكورة في التمرين و همية كما أن العلاقة بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية لا تكون مناسبة في جميع الحالات .²

5- الوقائع الحرجة critical incident :

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص341.

² : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص رقم 342.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

لتفادي عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير (حالات حرجية)، والخاصة بموضوع التدريب، و تحليل هذه لوقائع بصورة علمية و دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقع، و الممارسة و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين، و يستجوبهم عن إثارة إحدى هذه الوقائع.

6 – المباريات الإدارية : Business Games :

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، و يتصرفوا، و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة إحدى المؤسسات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية، و المشاكل التسويقية من تسعير، و منافذ بيع، و منتجات، و برامج ترويج وإعلان، الجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج، و خطوط الإنتاج، و تدفق الخامات و الصيانة، سياسات الأفراد من تخطيط القوى العاملة، و اختيار، و تعيين، و تدريب، و أجور، و حوافز، و الجوانب المالية مثل الميزانيات، و تقديرات التكاليف، و مصادر التمويل، و غيرها من البيانات و يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل، أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى و بالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكساب المديرين مهارة النظر للأمور بصورة شمولية . و يمكن في كثير من الأحيان تصميم تفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المؤسسات.

7 – المناقشة الجماعية Groupe Discussion :

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة، و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة . و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار، و الاقتراحات، و الحلول و يمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو رعي تنسيق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل المجموعات و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4 إلى 6 أشخاص) و يلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها.

8 – مجموعات التشاور (Huddle group) :

و يتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتكون كل منها من (4 إلى 6 أفراد)، و تعطى كل مجموعة مشكلة، و يسمح لها بستة دقائق لمناقشتها، و الاستعداد للتقرير عما توصلت إليه من نتائج . و تستخدم هذه الطريقة لتبادل الخبرات و المشاركة في الأفكار ضمن المجموعة الكبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات و القضايا و المشكلات التي يرغب في مناقشتها و كل ذلك يتوقف على مدى قدرة المدرب على تنظيم المجموعات .¹

9 – تدريب الحساسية Sensitivity training :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، و التبرص بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تدريب (Training group) من حوالي (10 إلى 20 فرد)، على أن لا يكون هناك قائد محدد، و لا مشكلة محددة بصورة سالفة. و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هي محاولة دراسة سلوك الأفراد، و الجماعة، و مشاعرهم . و يؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة، و فهم مشاعرهم، و مشاكلهم، و الطرق البديلة للحل و محاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة . و يساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون، و التمهيد للتغيير في الأنظمة و التنظيم.

10 – نمذجة السلوك Behavior Meddling :

و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة، و التقليد، و يقتضي التدريب بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء، و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منتظمة، فيقوم بالأداء الفعلي، و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين، أو مشرف ذو نفوذ أو ثقة عالية، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات، و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي، و يصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف و في عرض و شرح خطوات الأداء، و مع تكرار عرض الفيلم، و طلب

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق، ص344.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم ، و أن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها و أيضا نقلها للممارسة الفعلية.

11 – العصف الذهني **Brainstorming** :

و يعتمد هذا الأسلوب بقيام المدرب بعرض مشكلة معينة، و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة، و دون تردد في التفكير، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار، و الآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم عن المشاركة ، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب ، مما يسهل المدرب على العرض، و يشجع الثقة في نفوس الدارسين و يحمسهم للتدريب .

12 – الزيارات الميدانية (**Fiel trips**) :

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي ، و تهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء ، و العلميات، و الموافق التي لا يمكن نقلها، أو إنتاج مثل لها في مكان التدريب، كما تفيد في ربط النظرية بالتطبيق .

من عيوبها : ارتفاع التكاليف ، استنفاد كثير من الوقت و الجهد ، كما أنها تحتاج إلى أعداد، و إجراءات أمنية و وقائية.

1

- اختيار المتدربين :

يعتبر اختيار المتدربين أمرا أساسيا في تصميم البرنامج التدريب ، فالمتدربون هم محور العملية التدريبية ، إذ لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية خاصة لاختيار الأفراد المشتركين في البرنامج، فاختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب يكون قد تم في خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية ، لكن ثمة أمور هامة يجب مراعاتها عند اختيار الأفراد المراد تدريبهم لكي يكون التدريب فعالا وكفئا، و هذه الأمور هي كما يلي² :

1. الأمور الإدارية و التي تتمثل في :

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء حاجة المشروع من العناصر المدربة، و الإمكانيات المتوفرة، و الخاصة لتأمين التدريب المناسب.
- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية، و علمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم .
- الالتزام بالحضور في البرنامج حتى نهايته.

2. الأمور السلوكية و التي تنحصر في :

- انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة، و الإطلاع ، و تقبل كل جديد، و مفيد.
- انتقاء الأفراد الأكثر حداثة في العمل ، لأن العناصر القديمة تتأثر بالسلوك، و الأسلوب التقليدي الطويل الذي اعتادت عليه ، الأمر الذي يجعلها أقل تقبلا لتغير هذا الأسلوب من الأفراد الحديثين .
- انتقاء الأفراد ذوي السيرة الحسنة (السلوك الحسن) مع تفضيل الأفراد الأكثر ميلا للاجتماع ، لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب بين المتدربين .

3. الأمور الفيزيولوجية :

- و التي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التدريب من أجلها (كالمهارات الجسمية و متطلبات خاصة ، كالطول والوزن و النظر ...) .

فيجب احترام القواعد و الأسس الموضوعية لاختيار المتدربين، وإن لا يكون هناك ضغوطات أو أمور أخرى غير مقبولة، كالميول لشخص ما لكونه قريب، أو أشياء أخرى ، حيث أن أكثر ما تصمم البرامج و يتم ترشيح الفرد لها رغم عدم حاجة المؤسسة لتلك البرامج، أو عدم أهلية الأفراد لها ، و سبب ذلك في الغالب هو الرغبة في السفر إلى الخارج . كما أننا نجد في بعض الأحيان محاولة بعض رؤساء المؤسسات في التخلص من بعض العاملين بإرسالهم للبرامج تدريبية، و هذا يعتبر معوقا لتحقيق أهداف التدريب.³

¹ : أحمد ماهر، مصر سابق، ص345.

² : أحمد السيد مصطفى، مصدر سابق، ص270.

³ : يرقى حسين، مصدر سابق، ص138 (بتصرف).

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

- تحديد وسائل التدريب (المساعدات التدريبية) :

تلعب الوسائل التدريبية أو معينات التدريب دوراً أساسياً ، وذلك في جعل هذا التدريب مثيراً و شيقاً ، و مرناً ، و ممتعاً . كما أنها تمثل مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية ، و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات ، و إدارته للمناقشات ، و توصله للمعارف و تدعيمه للمهارات .

و من أمثلة هذه الوسائل أو المساعدات التدريبية ما يلي :

1 - السبورات (العادية و البيضاء و الممغنطة) **Boards** .

2 - اللوحات الورقية **Flip charts** .

3 - العاكس الخلفي (**Ouerhead projector (data-show)**).

4 - الأفلام و شرائط الفيديو **Films video tapes** .

5 - الكمبيوتر **Computers** .

إلى آخره من الوسائل و المعدات التي تستعمل في عمليات التدريب ...

- المدرّبون TRAINERS :

لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توفرها في كل المدرّبين ، و تختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب، و الهدف، و أسلوب التدريب، و المحتوى التدريبي ، فلا يمكن أن تتشابه صفات مدرّب يستخدم النمذجة السلوكية (**Behavior Meddling**) لمجموعة من العمال مع صفات مدرّب يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المدرّبين و على القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج التدريب و محتواه، و الدارسين، و نوع و أسلوب التدريب، قبل أن يقوموا باختيار المدرّبين.¹

-تحديد فترة التدريب :

إن تحديد فترة التدريب تعتبر عنصراً هاماً بالنسبة للبرنامج التدريبي فلا بد من مراعاة الوقت المناسب لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب .

يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب ، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي ، إذ إن الفترة التدريبية تختلف باختلاف الهدف المرجو من التدريب، و طبيعة البرنامج، و أسلوب التدريب المتبع ، و يقوم مصمم البرنامج ببرمجة التدريب بحيث يقرر عدد الأيام المخصصة للتدريب، و عدد ساعات التدريب اليومية و أوقاتها .

و يراعى في تحديد فترة التدريب عدة نقاط أهمها :

- التأكد من أن المترشحين لا يؤثرون على حسن سير العمل و انتظامه .
- يساعد كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق بناءً لعلمه المسبق بفترات التدريب لمروؤسيه .
- يراعى الفترات التي يقل فيها ضغط العمل (لأجل برمجة التدريب) و هكذا يتحدد البرنامج التدريبي طبقاً لارتباطات المترّبين و إعفاء وظائفهم و عليه فإن تجديد وقت التدريب المناسب يعتبر عاملاً من عوامل نجاح البرنامج التدريبي.²

-تحديد مكان التدريب :

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 347.

² : يرقى حسين ، مصدر سابق ، ص 136 (بتصرف).

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

مثلاً يقرر مصمم البرنامج التدريبي الوقت المتعلق بالدورة التدريبية، فإنه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيجري فيه التدريب، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويجب أن يكون هذا المكان ملائماً ومريحاً ومشجعاً على الحضور، بحيث تتوفر فيه جميع الوسائل والإمكانات المطلوبة لتنفيذ البرنامج.

ميزانية التدريب:

إن ميزانية التدريب تتضمن التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويعتبر وضع الميزانية التقديرية للبرنامج التدريبي شرطاً ضرورياً لنجاحه،¹ فوضع الميزانية يسمح للإدارة بتدبير الأمور اللازمة للتدريب، وتوجيهها للمجالات المناسبة، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية واقعياً، صادقاً ودقيقاً، كما يقدر العائد من وراء هذا البرنامج وذلك في صورة تحسين الكفاءة الإنتاجية.

إذ ينص القانون الفرنسي و الأمريكي والإنجليزي على تخصيص 8 % من ميزانية الأجر لنشاط التدريب.² وتوضع ميزانية التدريب بمراعاة عدة عناصر منها، أنواع البرامج التدريبية سواء كانت تخصصية أم عامة، عدد الدارسين أماكن التدريب وعدد المحاضرات، المكافآت التي ستمنح للمتدربين والإداريين وغيرهم، النفقات العامة كالأدوات وخلافها، تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية.

ويمثل الجدول التالي نموذجاً مقترحاً بطريقة حساب تكلفة التدريب متضمناً البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

التكلفة	طريقة الحساب	البنود
	عدد الأفراد × متوسط المرتب الشهري × نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	مرتبات
		- مستشارين
		- مصممين
		- باحثين
		- مشرفين
		- مدرسين
	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × أجر الساعة × عدد الساعات المنفقة	أجور خارجية
		- مستشارين
		- مدرسين
	من كشوف الصرف السابقة	تنقلات
	الإيجار أو الاهتلاكات	- قاعات التدريب
	الإيجار أو الاهتلاكات	- الأثاث
	الإيجار أو الاهتلاك	أدوات التدريب
	الإيجار أو الاهتلاك	- أفلام
	الإيجار أو الاهتلاك	- لوحات
	الإيجار أو الاهتلاك	- نماذج إلى آخره
	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	- كتب التدريب
	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	- إعلانات
	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	- شهادات تخرج
	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	- حفل الختام
	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	- مشروبات
	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	- حوافز تفوق
	إجمالي تكاليف البرنامج	

الشكل رقم (12): ميزانية برنامج التدريب.

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص رقم 349.

¹: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 348.

²: ROMELAER PIERRE, Gestion des Ressources Humaines, (Paris Arnaud Colin 1993), p 81.

- كما أنه يمكننا حساب تكلفة اليوم الواحد من التدريب كما يلي :

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب}} =$$

- ويمكننا أيضاً معرفة نسبة المخصصات المالية للتدريب على نسبة المخصصات المالية للأجور لكافة العمال (أي معرفة نصيب الدينار الواحد للأجور من التدريب)

$$\frac{\text{أجمالي ميزانية التدريب}}{\text{أجمالي ميزانية الأجور}} =$$

- كما يمكننا معرفة نصيب العامل الواحد من التدريب

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العمال}} =$$

المبحث الخامس : تنفيذ برنامج التدريب :

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها فعلى أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه ، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني ، وترتيب مكان وقاعات التدريب، المراقبة والمتابعة اليومية لسير البرنامج.¹

1) الجدول الزمني للبرنامج :

يقدم الشكل الموالي نموذجاً للجدول الزمني لبرنامج التدريب ، ويتضح من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات في كل يوم ، وزمن بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .

- عدد أيام البرنامج : مثلاً 4 أيام
تبدأ السبت/...../.....
وتنتهي الأربعاء/...../.....
- التوقيت يومياً من الساعة 9 صباحاً إلى الساعة 14 بعد الزوال .
- جدول الحصص :
الحصة الأولى : من 9 صباحاً إلى 10 و30 د
الراحة من 10 و30 د صباحاً إلى غاية 11 صباحاً
الحصة الثانية : 11 صباحاً إلى 12 و30 د
الراحة من 12 و30 د إلى 13 زوالاً
الحصة الثالثة : من 13 إلى 14 زوالاً
- اختبار نهائي : يوم الأربعاء الموافق/...../.....
من الساعة 12 و30 د إلى الساعة 13 بعد الظهر
- حفل الختام :

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 351 .

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

يوم الأربعاء الموافق/...../.....
من الساعة 13 و30 د إلى 14 بعد الزوال

الشكل رقم (13): نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب .
المصدر : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص351 .

(2) ترتيب مكان وقاعات التدريب :

فعلى سبيل المثال نجد أن شكل المقاعد في قاعات الدراسة الذي يأخذ شكل الدائرة المستديرة لا يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة ، كما أن تغيرات الوجه ، وحركة جسم المدرب ملحوظة من طرف جميع الدارسين، كما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال ، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية إلى غير ذلك .

- أما أن تأخذ المقاعد شكل حلقة حول المدرب الذي يدير حلقة المناقشة ، بحيث نجد هذا الأسلوب يتناسب مع أسلوب العصف الذهني في التدريب.
- وقد تأخذ شكل الطاولات والمقاعد شكلاً مربعاً وهو الشكل الأكثر شيوعاً ، بحيث أن هذا الشكل يمكنه أن يميز بين نوعيات الدارسين وكل جانب (ضلع المربع) يمثل جماعة تنتمي إلى قسم ، أو إدارة أو جهة مستقلة. يناسب هذا الشكل و أسلوب المناقشة الجماعية .
- وهناك شكل آخر يأخذ شكل مستطيل ، ويعاب على هذا الشكل أنه يحد من المشاركة ، أو المناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميلة في آخر المائدة إلا أن المائدة المستطيلة تسمح في بعض الأحيان بوجود مدرب ثاني يعقب على رأي المدرب الأول .
- وهناك شكل آخر تأخذه مائدة الدراسة داخل القاعة وهو الشكل (U) فهو يسمح بتقسيم الراسيين إلى ثلاثة صفوف ، أو مجموعات ويسمح بالمشاركة في الرأي ويسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين ، إلا أنه يعاب عليه أن الدارسين لا يستطيعون رؤية بعضهم البعض بوضوح ، ويستخدم الشكل (U) في حلقات التنمية الإدارية .
- كما أنه يوحد الشكل آخر يوافق ما بين شكل الدائرة المستديرة و الحرف (U) معاً ، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايًا الشكلين معاً¹.
- بالإضافة إلى الشكل التقليدي أي صفوف الطاولات والكراسي تقليداً لفصول الدراسة في المدارس والجامعات و يمتاز هذا الشكل بميزة هامة هي المرونة ، حيث أنه يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالة وحل التمارين .

(3) المتابعة اليومية للبرنامج :

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية وأخصائيي التدريب يقوموا بإدارة البرنامج خطوة بخطوة ، وعلى مدار أيام البرنامج ، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من ان تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق أن كل الأمور تسير في مجرياتها .

وتتضمن العمليات الخاصة بتنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي :

- التأكد من سلامة ونظافة مكان التدريب .
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين .
- توفير كل مستلزمات التدريب .

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص353.

- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به.
 - أخذ حضور غياب المدربين.
 - توفير سبيل الراحة للمشاركين في البرنامج.
 - حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج.
- مثل : استبدال مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي.
أو تأجيل الحصة التدريبية.

أو معالجة مشاكل بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين مع بعضهم البعض

المبحث السادس : تقييم فعالية البرنامج التدريبي :

يعتبر تقييم فعالية التدريب جانباً ذا أهمية بالغة لقياس فاعلية الخطة التدريبية ، إذ ينبغي على إدارة التدريب أن تولي له مكانه خاصة ، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التدريب للأهداف المسطرة له.¹

1- تعريفه :

هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة ، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها.

2) أهمية التقييم :

حتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة ، ومن تحقيق أهدافها بفاعلية فإنه يجب عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف .

حيث أنه يوضح ما إذا كانت لخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا ، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة من خلال العملية التدريبية هذه.

ويفيد تقييم برامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة ، فتحسين الأداء ، والإنتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة قد يكون دليلاً قوياً على فاعلية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها ، مما قد يشجع في المستقبل على استخدام واستمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل بها. ويكون رد الفعل معاكساً في حالة فشل مثل هذه الأجهزة. وكثيراً ما يرجع سبب فشل البرنامج التدريبي أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه ، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم والفعال للتدريب إذ يرتبط التقييم ارتباطاً وثيقاً بوظيفية التخطيط.²

3- طبيعة التقييم :

إن عملية تقييم فعالية التدريب تتم على أربع مراحل زمنية هي

- التقييم قبل تنفيذ التدريب .
 - التقييم أثناء التدريب .
 - التقييم بعد انتهائه مباشرة .
 - التقييم بعد انتهائه بفترة معينة
- فالجوانب التي يمكن تقييمها في البرنامج التدريبي هي :
- أهداف البرنامج التدريبي .
 - تصميمه .
 - عملية التدريب نفسها .
 - النتائج المحصل عليها من البرنامج .
- أما الجوانب التي يمكن تقييمها في المتدرب فهي :
- حاجته للتدريب ورد الفعل تجاه التدريب .

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 354 .

² : يرقى حسين ، مصدر سابق ، ص 160 .

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

- المعلومات المحصل من البرنامج.

- السلوك المحصل من البرنامج.

-النتائج التي تظهر في أداء المتدرب.

أي أن عملية التقييم تناول مكونات نظام التدريب ، فتهتم بفحص مدخلات النظام المختلفة المادية والبشرية والمعنوية أو تلازمه أثناء عملية التدريب ، وتتواصل لتقيس المخرجات بأنواعها المتعددة ، وتستمر في متابعة نتائج التدريب بعد فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي .

4- مراحل تقييم فعالية التدريب :

1- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

إن عملية التقييم تبدأ قبل تنفيذ التدريب ، ويكون ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتحديد الأهداف التدريبية بوضوح ، فهذا من شأنه أن يضمن مستوى عالي من الدقة والموضوعية في تقييم النتائج المحصلة من خلال عملية التدريب .

وتتبع الإدارة في تقييم التدريب في هذه المرحلة أساليب عديدة أهمها :

أ) استطلاع آراء المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث :

- الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها ودرجة تفصيلها أو اختصارها ، والمشكلات التي يتعرض لها .
- المواد والوسائل والأساليب التدريبية.
- فترة التدريب ومكانه ومواعيد الحصص.

ب) استطلاع آراء رؤساء المتدربين ومروسيهم حول البرنامج التدريبي : حيث أن الرؤساء والمرؤسين للمتدربين يتعاملون فيما بينهم ، ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم ، وأدائهم وسلوكهم ، وعلاقاتهم ، وهذا له أهميته في تقرير الموضوعات والمشكلات التي يتضمنها البرنامج التدريبي .

ج) إجراء اختبار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين التي تكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التدريبي ، بحيث تفيد نتائج هذه الاختبارات في عدة نواحي ، كتقرير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج ، واختيار الأسلوب التدريبي الملائم ، وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسائل التدريبية.

د) استعراض نتائج البرنامج التدريبي : إذا كان اجري من قبل داخل المؤسسة أو خارجها ، وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به ، بالإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها من حيث الاختبارات إذا كان قد أجريت اختبارات ، أو استقصاء آراء المتدربين أو رؤسائهم أو مروسيهم ، وهذا يفيد في معرفة الأسباب التي أدت لنجاح برنامج التدريب ، أو التي أدت إلى عرقلة وفشله .

وأخيراً وبعد إتمام عملية التقييم قبل تنفيذ البرنامج تجري التعديلات اللازمة أن تطلب الأمر ذلك ، ثم يوضع هذا البرنامج في جدول وفق المدة المخصصة للدورة التدريبية.

2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

تعتبر هذه المرحلة من المهام الأساسية للمشرفين على التدريب والمعنيين بتنفيذ البرامج التدريبية ، بحيث يكون هذا التقييم دورياً ويتضمن ما يلي :

- تقييم البرنامج التدريبي من حيث الأهداف والتصميم والتنظيم وسير العملية التدريبية ثم النتائج التي يحققها .
- تقديم المتدربين من حيث ردود الفعل تجاه البرنامج التدريبي والمعلومات التي اكتسبها ، وكذلك اتجاهاتهم وسلوكهم ، ويتم هذا التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي عن طريق الإجراءات التالية :

أ) الاجتماعات الدورية بالمديرين لتبادل الآراء بخصوص العملية التدريبية ، ومدى تفاعل المتدربين مع البرنامج.

ب) التقارير التي يعدها المتدربون وما تتضمنه من ملاحظات حول سير النشاط التدريبي.

ج) المقابلات الشخصية مع المتدربين والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم من قبل الهيئة المشرفة على البرنامج.

د) استفتاء المتدربين عن طريق استمارة توضع لهذا الغرض لا بداء ملاحظاتهم عن سير التدريب ، والموضوع وطريقة عرضه ومدى تغطية جوانبه المختلفة ، ومدى ملائمة الوقت المخصص لمناقشة الموضوع وغيره من الآراء والملاحظات .

هـ) التقارير الدورية للمشرفين التي تتضمن مدى انتظام المتدربين واستجابتهم للبرنامج ، واهتمامهم به لمؤشر لمدى نجاح البرنامج التدريبي.

بالإضافة إلى أنه يمكن عقد مجموعة من الاختبارات الدورية وأسبوعية أو شهرية أو خلال منتصف البرنامج لمعرفة درجة التحصيل التي اكتسبها المتدرب ومعرفة أيضاً الجوانب التي لم يكتسبها والتي يجب استدراكها في المدة المتبقية من البرنامج.

ويمكننا أن نشير أنه ليس من الضروري أن تقوم لجنة التقييم بكل هذه الإجراءات ، وإنما يمكنها اختيار الإجراءات التي تراها أكثر دقة وملائمة وذلك بغية الوصول إلى التقييم الدقيق لمدى فعالية التدريب .

إذ فالتقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي يسمح بتدارك الأخطاء قبل فوات الأوان ، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب ، وتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ، وهذا من أجل ضمان فعالية البرنامج التدريبي .

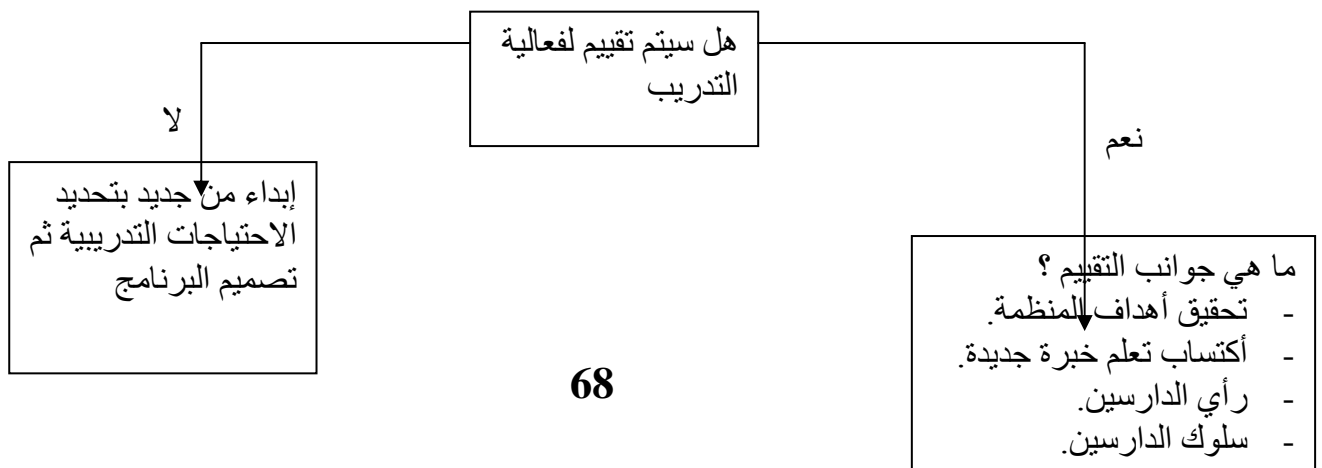
(3)- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

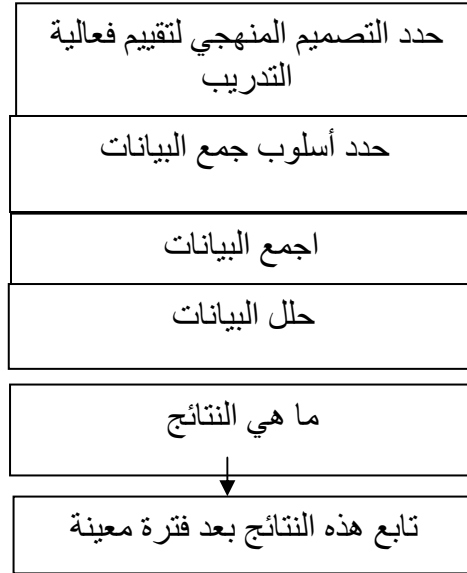
إذا كان في حاجة إلى توضيح وتأكيد أهمية التقييم قبل أثناء البرنامج التدريبي ، فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج إذا أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح لتقييم فعالية التدريب أنه يتم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي ويهتم هذا الجانب بالنقاط التالية :

- (1) خطوات تقييم فعالية التدريب .
- (2) جوانب تقييم وفعالية التدريب .
- (3) متابعة نتائج التدريب .
- (4) أهم أدوات قياس فعالية التدريب .
- (5) التصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب .

(1) خطوات تقييم فعالية التدريب :

يوضح الشكل الموالي الخطوات التي تمر بها عملية تقسيم فعالية التدريب :





فإن الخطوات التي تمر بها عملية التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي وكما يبرزه الشكل السابق رقم (18) فإنها تتضمن ما يلي

المصدر : أحمد ماهر، مصدر سابق، ص رقم 357 (بتصرف).

ما يلي
:
- م
- سد

اهمة برنامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة.

- قياس الخبرات التي تعلمها واكتسبها الدارسين.
- قياس رأي وردود فعل الدارسين.
- قياس سلوك الدارسين.

يلي ذلك تحديد أدوات قياس فعالية التدريب ، ثم التصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب ، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية ، وتحليلها واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التدريب فعالاً أم لا . نخلص إلى أن خطوات تقييم فعالية التدريب هي كالاتي :

- (1) تحديد طريقة التقييم.
- (2) تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- (3) تحديد أسلوب جمع البيانات.
- (4) جمع البيانات.
- (5) تحليل البيانات.
- (6) استخلاص النتائج.

(2) جوانب تقييم فعالية التدريب :

أن تقييم فعالية التدريب تقتضي مراعاة الجوانب التالية :

- تحقيق أهداف المؤسسة.
- اكتساب تعلم خبرة جديدة.
- رأي أو ردود فعل الدارسين.
- سلوك الدارسين.

ويمكننا أن نشير هنا إلى أن كل جانب تستخدم فيه معايير معينة ، والتي على أساسها يتم تقييم هذا الجانب.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

(أ) تحقيق أهداف المؤسسة :

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب ، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية ، وإنتاجية معينة ، أو لعلاج مشاكل تعاني منها المؤسسة .
وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية ، أو أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة قد انتهت بعد التدريب (أن المشاكل المقصودة هنا هي تلك التي لها أثر سلبي على الكفاءة الإنتاجية كالتغيب ، حوادث العمل ، الشكاوي ...) .

- ومن أمثلة مؤشرات الإنتاجية* الواجب تحسينها هي :
- رفع كمية المبيعات ، تحسين جودة المنتج ، انخفاض تكلفة المنتج ، ورفع عدد الوحدات المنتجة للعامل في الساعة الخ
- ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها والمؤثرة على الإنتاجية وهي :
- التغيب ، التأخير عن العمل ، الشكاوي ، معدل التالف والمرفوض من المبيعات وغيرها .
- وتمر خطوات التقييم كالآتي¹ :
- 1) تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الأبعاد.
- 2) وضع الهدف التدريبي في شكل كمي مثل رفع كمية المبيعات بـ 10 % ، أو تخفيض الإصابات في العمل بمقدار 50 % ، أو رفع إنتاجية العمل بـ 20 % .
- 3) تطبيق برنامج التدريب والذي بعد انتهائه سوف يقيم على أساس كل هذه الخطوات السابقة ، والتي سوف تلحق.
- 4) حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب.
- 5) تقييم البرنامج بناءً على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده.

(ب) اكتساب وتعلم خبرة جديدة :

- فإن التدريب يهدف أيضاً إلى إكساب العاملين مهارات جديدة (أي تعلم) مهارات جديدة ، وخبرات جديدة ، وهذا مما يزيد من قدراتهم ومؤهلاتهم ويحسن أدائهم .
وفي هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على ما تعلموه من مهارات جديدة من خلال العملية التدريبية وتمر خطوات التقييم هنا كما يلي :
- 1) تحديد نوع المهارات الواجب تعلمها بدقة (من ضمن أهداف التدريب) .
 - 2) تطبيق برنامج التدريب (الذي سيقم العامل من خلاله) .
 - 3) اختيار الدارسين (العمال المتدربين) للتعرف على المهارات التي اكتسبوها عن طريق إما :
- الملاحظة المباشرة لأداء العامل لعمله بعد تلقية التدريب أو
- إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيل المعلومات .
 - 4) مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

مثال : ففي برنامج لتعليم مشرفي الصف الأول بعض مبادئ المراسلات والتقارير الإدارية أمكن تحديد المهارات والمعارف التالية كمعايير للتعليم ، وكهدف للتدريب . كما أمكن اختبار الدارسين ، وكانت درجاتهم على 10 درجات كالآتي كما في الجدول الموالي :

المجموع	علي	أحمد	محمد	سعيد	حسن
37	7	9	8	6	7
28	5	10	3	5	5

* : الإنتاجية : والمقصود هنا الإنتاجية الكلية للمؤسسة .

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 358 .

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

21	3	2	4	6	6	الاهتمام بنهاية التقرير
30	6	3	5	7	9	عرض منطقي للبيانات
116	21	16	20	32	27	المجموع

الجدول رقم (1): بيانات تقييم فعالية التدريب.

المصدر : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص360 .

ويقدم الجدول السابق بيانات كثيرة يمكن تحليل بعضها كالآتي :

- (1) أنه من مجموع درجات ما مقداره 200 درجة (4 بنود \times 5 أفراد \times 10 درجات) ، كانت النتيجة أن الدرجات الإجمالية 116 ، أي أنه تم تحقيق 58% من مجموع الدرجات المستهدفة.
 - (2) تتباين بنود البرنامج ، أو مكوناته من حيث الدرجات ، فأعلاها حصل على 37 درجة ، وأدناها على 21 درجة من إجمالي 50 درجة (10×5 درجات) .
 - (3) تتباين الأفراد الدارسين في الدرجات التي حصلوا عليها ، فحصل أعلى فرد وهو أحمد على 32 درجة ، وحصل سعيد على أدنى درجة وهي 16 درجة من إجمالي قدره 40 درجة .
- من هذا التحليل يمكن استخلاص ما يلي¹ :
- (1) يمكن تقييم الفعالية الإجمالية لبرنامج التدريب ، ويتبين أن البرنامج قد حقق أهدافه نسبياً ، حوالي 58 % من مجموع الدرجات المستهدفة .
 - (2) يمكن تقييم بنود أو مكونات برنامج التدريب ، فأكثرهم فعالية هو البند الأول ، والخاص بإكساب الدارسين مهارة كتابة (فقرة وجمل قصيرة) ($37 / 50 = 70\%$) .
 - (3) يمكن تقييم فعالية الدارسين (المتدربين) ، ويبدو أن أحمد هو أكثر الدارسين فعالية ، وحصل على مجموع 40/32 أي حصل على معدل يقدر بـ 80 % .

(ج) قياس رأي وردود أفعال الدارسين :

إن عملية تقييم فعالية التدريب تشمل أيضاً قياس رأي وردود أفعال الدارسين اتجاه برنامج التدريب ، ويمكن استشارة وسؤال المشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضاً ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي ، وتوجه هذه القائمة عادة عند نهاية برنامج التدريب (أي فور انتهائه) .

وتمر هذه العملية بالخطوات التالية² :

- (1) تحديد النقاط التي يسأل عنها الدارس .
- (2) تصميم قائمة أسئلة من خلال النقاط المحددة لذلك .
- (3) تحديد أسلوب القياس ، وهنا عن طريق الاستقصاء أي الاستبيان .
- (4) تجميع البيانات من خلال الأجوبة الناتجة عن تطبيق قائمة الأسئلة .
- (5) تحليل هذه البيانات إلى نسب مئوية لمعرفة ردود الفعل حول كل نقطة مدرجة للتقييم أو إلى أشكال رسوم بيانية ، أو غيرها من وسائل وأدوات تحليل البيانات .
- (6) التوصل للنتائج من خلال تحليل تلك البيانات .

(د) قياس سلوك الدارسين BEHAVIOR :

والهدف من تلك هو معرفة التغييرات التي حدثت في سلوك الدارسين من خلال برنامج التدريب ، ويرى البروفيسور ROBERT KATR أن هناك خمس متطلبات أساسية يجب توافرها لكي يغير الفرد سلوك العمل وهي:³

- يجب أن تكون لديه الرغبة في التحسين .
- ولا بد أن يتعرف عن نقاط الضعف لديه .
- ويجب أن يعمل في مناخ متسامح .

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص360 .

² : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص361 .

³ : يرقى حسين ، مصدر سابق ، ص172 .

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

- ضرورة أن يكون هناك شخص مدرب وماهر يستطيع أن يقدم لديه العون.
- ويجب أن تتاح له الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة وتكون طريقة التقييم هنا كما يلي :
 - تحديد التغيرات في السلوك الواجب تحقيقها (من ضمن أهداف التدريب) .
 - تطبيق البرنامج (الذي سيقوم العامل الدارس من بعده) .
 - اختبار العمال الدارسين للتعرف على التغيرات التي حدثت في سلوكهم من خلال برنامج التدريب وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة من طرف المشرفين عليهم ورؤسائهم من خلال تتبعهم أثناء أداء أعمالهم.
 - مقارنة النتائج المتحصل عليها مع هدف التدريب.¹

3 - متابعة نتائج التدريب :

- إن عملية تقييم فعالية برنامج التدريب قبل وإثناء التدريب ، وبعده لها أهمية بالغة ، وذلك بخصوص قياس كفاءة وفعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف.
- صحيح أن عملية تقييم فعالية برنامج التدريب تتم قبل، أثناء ، وبعد انتهاء التدريب ، وذلك من خلال قياس فعالية التدريب ، ومدى جدواه ، ونجاحه في تحقيق الأهداف المسطرة له ، إلا أن الدليل الحقيقي على نجاح التدريب هو قدرة عمل المتدربون على الأداء الجيد للأعمال الموكلة لهم ، ولتحديد ذلك يجب إعادة تقييم سلوك المتدرب ، وأدائه في وظيفته بعد فترة معينة من انتهاء برنامج التدريب (شهر أو ثلاثة أشهر أو غيرها) ، والقيام بمقارنة النتائج المتحصل عليها بتلك المحققة عقب انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة ، وهنا تظهر أهمية المتابعة لنتائج التدريب ، كون أن التقييم ، والمتابعة عمليتان مستمرتان ، وتهدفان إلى الارتقاء بالتدريب ، وتطويره لكي يلبي باستمرار الاحتياجات التدريبية ، ويساهم بذلك في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق بلوغها لأعلى مستويات الإنتاجية عن طريقه.
- ويمكن الإشارة هنا للاحتمالات المتوقعة لنتائج التدريب ، وذلك عقب انتهاء البرنامج التدريبي وهي كالاتي² :
- (1) الاحتمال الأول : تطابق نتائج التدريب المحققة مع الأهداف والغايات الموضوعة له مسبقاً.
 - (2) الاحتمال الثاني : ظهور انحرافات موجبة ، بمعنى أن ما تحقق من نتائج يفوق ما كان مسطراً من أهداف ، وفي هذه الحالة يجب دراسة أسباب هذه الانحرافات للاستفادة منها عند وضع الخطط التدريبية المستقبلية .
 - (3) الاحتمال الثالث : ظهور انحرافات سالبة ويعني ذلك أن ما كان موضوعاً من أهداف في خطط التدريب لم يحقق بالكامل (أي تحقق منه جزء والباقي لم يتحقق أي أنه لم يحقق بكامله ، وبالتالي فإن هناك قصور في التدريب يجب دراسته ومعرفة أسبابه للعمل على تفاديه في البرنامج التدريبي في المستقبل) .
- ولكي نقيم التدريب تقيماً دقيقاً يمكننا الإجابة على الأسئلة التالية
- 1- هل حدث تغير ؟
 - 2- هل هذا التغير يرجع إلى التدريب ؟
 - 3- هل يرتبط هذا التغير بتحقيق الأهداف التنظيمية ؟
 - 4- هل ستحدث تغيرات مشابهة مع مشاركي جدد في نفس البرنامج التدريبي ؟

ويوضح الجدول التالي مستويات قياس التدريب :

المستوى	مرحلة التقييم	الجوانب التي يراعيها التقييم
الأول	عند بدء عملية التدريب	درجة اقتناع المتدربين ورضاهم عن البرنامج التدريبي
الثاني	بعد انتهاء التدريب	التغير الحادث في المعلومات والاتجاهات والمهارات نتيجة التدريب
الثالث	بعد فترة من انتهاء التدريب	مدى تطبيق المعلومات والاتجاهات والمهارات الجديدة في الوظيفة

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص362.

² : يرقى حسين ، مصدر سابق ، ص175.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

الرابع	بعد فترة من انتهاء التدريب	التغير الحادث في الأداء التنظيمي نتيجة التدريب
--------	----------------------------	--

الجدول رقم (2): مستويات قياس نتائج التدريب.

المصدر : من إعداد الباحث.

وعليه فإذا كانت عملية التقييم هامة ، ومستمرة ، فما هي الأدوات التي يتم بواسطتها الكشف عن فعالية التدريب ؟
يمكننا الإجابة عن هذا السؤال عن طريق التعرض لأهم هذه الأدوات التي تقيس فعالية التدريب وفق البند الموالي :

4- أهم أدوات قياس فعالية التدريب :

إن تقييم عملية التدريب تتطلب أدوات قياس للبرهنة عن فعالية ، وكفاءة هذه العملية ، وذلك في كل مرحلة من مراحل التدريب قبله ، وإثناءه ، وبعده ، مباشرة ، وبعده بفترة معينة ، وسوف نتطرق لأهم هذه الأدوات فيما يلي :

1) الملاحظة OBSERVATION:

فالملاحظة هي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للأشخاص ، وهم يؤدون أعمالهم في الظروف العادية ، فهي تعتبر أسلوب مباشر لدراسة المدربين ، والمتدربين والظروف المحيطة بعملية التدريب ، ويجب أن تكون محددة ومنظمة وتعتمد على الخبراء ، ويتم تسجيل النتائج إما أثناء الملاحظة ، أو بعدها مباشرة ، حيث لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائجها.

فالملاحظة تقيس الأداء والسلوك للشخص الذي يتم مشاهدته ، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتدرب قبل وبعد التدريب. ومن عيوبها أنها تتميز بطول الوقت ، وكثرة التكاليف ، وتعدد العوامل المتداخلة في عملية الملاحظة واحتمال عدم التنبه لبعضها .

يوضح الشكل التالي جزء من قائمة أسئلة استبيان ويحتوي بعضاً من أنواع هذه الأسئلة ، كما يحوي بعضاً من أساليب القياس :

ما رأيك في الاعتبارات التالية (ضع علامة × أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

قاعات التدريب	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
الإضاءة والتهوية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الوسائل التدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
توقيت البرنامج	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المدرسين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المشرفين على الدورة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1- ضع علامة × أمام أحسن المراتب التي تلقيتها في مجال رفع المهارات الإدارية .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- العملية الإدارية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- مبادئ التخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- التنظيم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- أساليب اتخاذ القرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- مهارات الاتصال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- القيادة والحوافز	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الرقابة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- ما هي الموضوعات التدريبية التي تراها غير مناسبة ويمكن حذفها في المستقبل ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- ما هي الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يجب توسيع فيها مساهمة ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

4- ما هو رأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإدارية ؟

الشكل رقم (15): جزء من قائمة استبيان .
المصدر : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 361.

(2) الاختبار Test:

إن استعمال الاختبار كأداة لتقييم فعالية التدريب ، يجعل المتدرب يعرف نوعية التحصيل الذي أكتسبه ويرشده إلى الجوانب المحتاج إلى رعاية فيها ، ويجعله يراجع ما أخذه ويدفعه للاجتهاد والسعي وراء تطبيق ما تعلمه لإيجاد الحلول المناسبة لكل حالة تصادفه ، بالإضافة إلى أنه يظهر للمدرب ما إذا كان شرحه للمادة واضحاً ومهماً أم لا

وتمكنه من مقارنة فعالية طرق التدريب المختلفة ، ومن أهم خصائص الاختبارات هي السرعة ، السهولة ، النسبية في التطبيق ، صلاحيتها لعدد كبير من المتدربين ، إلا أنه يعاب عليها بالمقابل أنها تسبب بعض المشاكل البسيكولوجية لدى بعض المتدربين (كالإحراج في الخوف من عدم النجاح في هذه الاختبارات لدى البعض من المتدربين وشعوره بالذنب والتقصير اتجاه مؤسسته) .

(3) الاستبيان Questionnaire :

يعتبر الاستبيان وسيلة هامة من وسائل التقييم ، إذ بواسطته يمكن الحصول على معلومات قد تكون مفيدة في تقييم كفاءة ، وفعالية البرنامج التدريبي ، وقد تساعد في تطويره ، وتحسينه فيما بعد ، إلا أنه يعاب عليها في احتمال تحري الدقة عند الإجابة ، أو حتى التظليل ، أو تعمد المجاملة ، ولذا فيجب أن يعنى الاستبيان بسرية الأسماء ، وعلى كل يجب استخدام هذا الأسلوب مع أساليب أخرى للتأكد من ثبات ، وصدق الأحكام التي يدلي بها المتدربون ، أنظر الشكل رقم (19) .

(4) المقابلة Interview :

فإن المقابلة الشخصية مع المتدربين تعتبر ذات فائدة كبيرة للحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل وأدوات أخرى ، فالمتدربون يعبرون من خلالها بشكل كامل فيما يخص البرنامج التدريبي ، واتجاهاتهم نحوه وأوجه القوة والقصور فيه ، وفي نهاية كل دورة تدريبية يجب إجراء مقابلة معمقة لعينة من المتدربين على الأقل ، ويجب أن يجري هذه المقابلة أشخاص لهم قدرات وخبرات تؤهلهم لإجرائها .

(5) التصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب :

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية (التدريب) ويمكن التفريق بين هذه التصميمات آخذين في الحسبان الاعتبارات التالية :

(1) مجموعة القياس¹ : نعني بها تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب ، ويمكن التركيز إثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط (المتدربين) ، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب بعد .

(2) وقت القياس : ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات ، وبيانات تفيد في تقييم فعالية التدريب ، ويمكن التركيز هنا على جمع هذه البيانات بعد التدريب ، أو جمعها قبل وبعد التدريب .

وبناءً على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب . ويوضح الشكل التالي هذه التصميمات الأربعة وهي كالاتي :

¹ : أحمد ماهر مصدر سابق ، ص رقم 363.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

وقت القياس	مجموعة القياس	بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
المتدربين	1	2	
المتدربين مع مجموعة أخرى لم تتدرب	3	4	

الشكل رقم (16) : التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب.

المصدر: أحمد ماهر ، ص رقم 363 .

- 1- القياس للمتدربين بعد التدريب .
 - 2- القياس للمتدربين قبل وبعد التدريب .
 - 3- القياس للمتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك بعد التدريب .
 - 4- القياس للمتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب .
- ويلاحظ أن أكثر التصميمات فعالية هو التصميم الرابع حيث يعطي بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدارسة (المتدربين) والمجموعة المقارنة أي التي لم تتلق التدريب، وذلك في زمنين مختلفين أحدهما قبل، والآخر بعد تطبيق برنامج التدريب.¹

6- الصعوبات والأخطاء في تقييم فعالية العملية التدريبية :

لا يخلو تقييم فعالية أي برنامج تدريبي من الصعوبة في التقييم وقياس عائد الاستثمار المستغل فيه والسبب في ذلك حسب وليم ترسين (W. Tracen) إلى عاملين أساسيين هما:

- طبيعة البرامج التدريبية نفسها
 - عدم توافر إطار مفاهيمي مناسب أو وسائل ناجحة للخروج بتقييم قوي وذي فعالية قصوى .
- 1) الصعوبات المرتبطة بعملية التقييم :
 - أ) تحديد الهدف: تكمن صعوبة الوصول إلى التحديد الواضح والدقيق للهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها التدريب.
 - ب) قياس أثر التدريب : احتمال تداخل عدة عناصر في تقييم فعالية التدريب ، وأن هذه العناصر غير معروفة، والسبب الجوهري هنا في صعوبة قياس أثر التدريب يرجع أساساً إلى عدم معرفة مصدر النتائج المحققة.
 - 2) الأخطاء الشائعة في عملية التدريب.²

فإن الأخطاء الشائعة والمتعارفة على عملية تقييم فعالية التدريب يمكن إدراجها كما يلي :

أ) خطأ النزعة المركزية :

أن الكثير من المقيمين لفعالية التدريب يقعون في وضع تقديرات تقع في منتصف المقياس (وسيلة ومركزية) أي لا تكون مرتفعة جداً ، أو منخفضة جداً ، وقد لا تعطي هذه التقديرات النتائج المرجوة بسبب عدم إدراج تقديرات عالية أو منخفضة ، والتي من شأنها أن تكشف على جوانب مستمرة لا تكشفها التقديرات الوسطية .

ب) خطأ المعايير :

فإن مع توالي البرامج التدريبية يتجه الكثير من المقيمين إلى إعطاء درجات متشابهة ، كما أنه يتأثر تقدير كل الأفراد عندما يتم تقييمه بواسطة أفراد لا يعتمدون على معايير موضوعية . يتجه بعض الملاحظين إلى إعطاء تقديرات لكل فرد تزيد أو تقل عن تقديرات المقيمين الآخرين وذلك للوصول إلى الدقة في التقييم

ج) خطأ هو لو Error of holo :

التقييمات الإيجابية أو السلبية الناجمة عن انطباع ناتج عن ملاحظة ، أو معرفة مسبقة بالفرد ، كما أن الملامح الجسمانية أو الأصل أو العرق قد يكون سبباً في أخطاء (هو لو) .

د) الخطأ المنطقي:³

¹ : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 363.

² : يرقى حسين ، مصدر سابق ، ص 164.

³ : يرقى حسين ، مصدر ، سابق ، ص 185.

الفصل الثالث _____ مراحل التدريب الفعال

والذي يسمى أيضاً بخطأ الغموض، وذلك عند إخضاع صفتين أو أكثر للتقديرات ، فإذا رأي المقدر ارتباط صفات معينة مع بعضها على الرغم من أن قد تكون العلاقة غامضة ، أو غير منطقية فإنه يتم إعطاء تقديرات مشابهة لهذه الصفات المختلفة ، وعلى كل ورغم هذه الصعوبات التي تواجه عملية تقييم التدريب والهدفات التي تكتنفها فإن هذا لا يلغي أهمية التدريب أو يقلل من قيمته.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل مراحل التدريب الفعال تطرقنا إلى عملية التخطيط للتدريب ، وقلنا أن التخطيط هو الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة ، وهو أمر حيويًا وهامًا في شتى المجالات ، وخاصة في مجال التدريب ، ثم تعرضنا لعملية التخطيط للتدريب من منظور استراتيجي وذكرنا الأسباب الداعية لتصميم المخطط الاستراتيجي للتدريب ، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى كيفية تصميم المخطط الاستراتيجي للتدريب والذي هو مخطط متوسط وطويل المدى ، ويتجزأ إلى خطط سنوية قصيرة المدى ، حيث تناولنا مراحل تنفيذها ، ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، والتي تعرضنا من خلالها إلى المقصود بالحاجة إلى التدريب ، وكيفية تحديدها على مستوى الفرد وكذا على مستوى المؤسسة ، ثم انتقلنا بعد ذلك لترجمة هذه الحاجة إلى التدريب إلى أهداف تدريبية ، ثم تطرقنا بعد ذلك للمرحلة الموالية ، وهي كيفية تصميم البرنامج التدريبي ، والذي يجب أن يتوفر على الجوانب الهامة التالية : تحديد زمان ومكان التدريب ، تحديد ميزانية التدريب ، تحديد المدربين ، وكذا المتدربين ، إلى غيره من العناصر .

ثم بعد ذلك انتقلنا إلى التطرق إلى كيفية تنفيذ هذا البرنامج ، بحيث رأينا أنه يتضمن أنشطة هامة ، كوضع الجدول الزمني ، وترتيب مكان وقاعات التدريب ، وكذا المراقبة أو المتابعة اليومية لسير البرنامج ، ثم تعرضنا في الأخير إلى مرحلة تقييم فاعلية العملية التدريبية ، والتي تعتبر جانباً ذا أهمية بالغة لقياس فاعلية الخطة التدريبية ، والذي ينبغي على إدارة التدريب أن تولي له مكانه خاصة وذلك حتى يتسنى لها التعرف على مدى تحقيق التدريب للأهداف المسطرة له ، حيث تعرضنا إلى طبيعة هذا التقييم وكذا إلى مراحلها والتي ينبغي أن تكون قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ، وخلالها ، وبعد انتهائه مباشرة ، وبعد انتهائه بمدة معينة ، ثم تعرضنا إلى أهم أدوات قياس فاعلية التدريب ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى التصميمات المنهجية لقياس فاعلية التدريب ، ثم تعرضنا في الأخير لأهم الصعوبات والأخطاء الشائعة في عملية تقييم فاعلية التدريب .

مقدمة الفصل :

يعتبر نشاط التدريب بالمؤسسة إحدى النشاطات الهامة لإدارة الموارد البشرية ، و لا تختلف أهمية التدريب و ضرورته مهما كان حجم المؤسسة كبيرة ، أو متوسطة ، أو صغيرة ، إذ أنه يكتسي أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة ، و ذلك استجابة لمتغيرات شتى ، إذ من أبرزها تزايد حدة المنافسة ، سيما بعد عولمة الأسواق و العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة و السوق الأوروبية المشتركة ، الأمر الذي طرح تحديات تنافسية في الأسواق المحلية و الخارجية، و تعدد في الاستراتيجيات التنافسية . فشملت التنافس بالجودة، و التنافس بالتكلفة، و التنافس بالوقت ، و كذا التنافس بالتميز إلى آخره من الاستراتيجيات.

و تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، و إذا حسن استعماله و وفق مبادئ و قواعد علمية سليمة، فإنه سوف يكون له عائد و لاشك في شكل زيادة في الإنتاجية و في الأداء. لذا لقد ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل ، و الذي هو مدخل إلى نشاط التدريب عدة نقاط، بحيث سوف نحاول تحديد مفهومها للتدريب ، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى أهمية التدريب ، و بعده إلى مسؤولية التدريب ، ثم نتعرض لأهم فوائد التدريب ، و كذا للأنواع المختلفة للتدريب ، ثم إلى التدريب وإنتاجية العنصر البشري ، وأخيرا سوف نختم هذا الفصل بخاتمة نلخص من خلالها أهم نقاطه.

المبحث الأول : محاولة تحديد مفهومها للتدريب :

فلقد عرّف الدكتور أحمد السيد مصطفى من جامعة بنها (الزقازيق ... مصر) التدريب كما يلي :
« التدريب هو كافة الجهود المخططة و المنفذة لتنمية قدرات (معارف و مهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم و ترشيد سلوكياتهم ، بما يزيد من فاعلية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و أن التدريب يختلف عن التعليم ، و ذلك أن لكون التدريب يهدف لتمكين الفرد إتقان عملية ، و عدة عمليات ، بينما التعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأسس العريضة الذين ينطلقون منها كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة»¹

و يعرف الدكتور أحمد ماهر من جامعة الإسكندرية – مصر- التدريب فيقول :

¹ : أحمد سيد مصطفى ، مصدر سابق، ص350.

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

« يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المستقبلية للعاملين » .
و يفرق بين التدريب و التعليم و ذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات، و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد .
بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف ، و المدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.¹
و يعرف الدكتور صلاح عبد الباقي من جامعة الإسكندرية – مصر- التدريب حيث يقول :
« إن التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم ».²

و يعرف الدكتور علي السلمي من جامعة القاهرة – مصر- التدريب كما يلي :
□ □ « إن التدريب معناه العمل على تنمية الأمور التالية :

- تنمية المعرفة و المعلومات و من بينها :
- معرفة تنظيم المؤسسة، و سياستها، و أهدافها.
- معلومات عن منتجات المؤسسة و أسواقها.
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية، و أساليب القيادة، و الإشراف.
- تنمية المهارات و القدرات و من بينها :
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.

- القدرة على حل المشاكل .
 - القدرة على اتخاذ القرارات.
 - المهارات الإدارية : تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، رقابة.
 - تنمية الاتجاهات و منها :
 - الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.
 - الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المؤسسة.
 - تنمية الرغبة أو الدوافع إلى العمل.
 - تنمية الروح الجماعية في العمل.
 - تنمية الشعور بالمسؤولية.
 - تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز بالعمل.
 - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة و العاملين.³
- و يعرف الدكتور أحمد صقر عاشور التدريب فيقول :

« أن التدريب يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد قدرته على أدائه لعمله »⁴.

أما الدكتور عبد الغفار حنفي من جامعة الإسكندرية – مصر- فعرف التدريب كما يلي :

« إن التدريب هو الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة ، و المهارة الخاصة بالفرد، و اللازمة لإنجاز عمل معين »⁵.

أما الدكتور زكي محمود هاشم فيقول :

« أن التدريب يعمل على ضمان المهارات و القدرات و المؤهلات، فيعرف للأفراد أداء أعمالهم بفاعلية و اقتصاد »⁶.

و يعرف الأستاذ مصطفى نجيب شاويش من الجامعة الأردنية التدريب و يقول :

« لقد عرف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو للقيام بدور مجرد في المنظمة التي يعمل فيها »⁷.

¹ : أحمد ماهر، مصدر سابق، ص319.

² : صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص209.

³ : علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار النشر غريب، القاهرة 1985)، ص348.

⁴ : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (دار النهضة العربية - بيروت- 1983)، ص482.

⁵ : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993)، ص257.

⁶ : زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، (دار السلاسل للطباعة القاهرة 1979)، ص304.

⁷ : مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق، الأردن 1996)، ص232.

كما عرّف الدكتور مصطفى كامل من جامعة القاهرة – مصر- التدريب كما يلي¹:
 « التدريب إنه يعد لخدمة احتياجات التنظيم من مهارات و قدرات ، و أن التعليم يعد لخدمة احتياجات الفرد ، و الجدول التالي يوضح الاختلافات في التدريب و التعليم.»

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد و المجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم.
الزمن	طويلة الأجل بصفة عامة.	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع كامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.
الجهة المختصة	إدارة المدرسة أو الجامعة.	إدارة + تدريب.
محور الاهتمام	موضوع التعلم.	الفرد نفسه.
الأسلوب	تعليم الفرد التفاعل مع الموضوع.	تفاعل المتدرب.
المسؤولية	دور العلم.	مراكز التدريب.
النتائج	معلومات أوسع استعداد أكثر.	أداء أرقى اتجاهات جديدة علاقات عمل أفضل.

الشكل رقم (1): الاختلافات بين التدريب و التعليم.

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، ص 303 .

و يعرف جوهانستون و ريفيرا **JOHANSTON ET RIVIERA** التدريب كما يلي²:

« هو كل نشاط يهدف إلى اكتساب و تحصيل المعلومات و المعارف و السلوكيات الجديدة» □

و يعرف كل من فاتيي و ليوتار **VATIE ET LIETARD** التدريب فيقول³:

« أن التدريب هو مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تعلم و تحصيل معلومات اقتصادية ، اجتماعية و ثقافية.»

كما يعرف باربي **BARBIER** التدريب كما يلي⁴:

« أن التدريب يهدف خصوصا إلى ترك أثر التغيير في سلوكيات و مهارات الفرد لا بل التكيف مع منصب عمله ثم

تحسين أداءه.» □

و يعرف برنار ماريطوري و دانيال قروزي **BERNARD MARTORY ET DANIEL GROZER** التدريب كما يلي⁵:

« إن كل مؤسسة تملك مخزون من المهارات ، و من المعارف ، والخبرات يجب عليها ضمان التموين المتلاحم ، و المتعاقد لكل الطاقات البشرية ، و هذا من أجل المحافظة ، و صيانة أصولها الغير مادية ، ثم الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، و أن ضمان تنمية هذه الأصول الغير مادية (العنصر البشري) عن طريق تخصصها و إكسابها للمهارات و القدرات و الخبرات في إطار التدريب المتواصل ، الأمر الذي يبين لنا بوضوح سياسة المؤسسة اتجاه تنمية مواردها البشرية بغية تحقيق أهدافها على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.»

¹ : مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية (الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994)، ص303.

²: Johanston and Riviera, volunteers for Learning (Newyork MC GRAW HIL ,1965),p182.

³: vatie et Lietard ,Le perfectionnemet des cadres, (paris ,P.U.F 1974),p28.

⁴: BARBIER , L'evaluation en formation ,(paris , P.U.F 1985),p82

⁵: Bernard Martory et Daniel Grozer ,gestion des Ressources Humaines ,(paris ,Nahtan 1988).p82.

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

و يعرف فليبو إدوارد **FLIPPO EDWARD**¹ أحد كتاب إدارة الأفراد البارزين التدريب : « على أنه النشاط الخاص بإكساب و زيادة معرفة و مهارة الفرد ».

كما يعرف الدكتور نبيل الحسيني النجار التدريب: « على أنه النشاط الفعال الذي يهتم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط ، و برامج العمل الحالية و المستقبلية ، وذلك على أسس علمية و عملية بهدف رفع كفاءة المنظمة و فعاليتها»².

و يعرف الأستاذ رضا عبد الرزاق وهيب التدريب : « على انه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ، أو مهارات ، أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب»³.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع إن نستخرج العناصر المشتركة لتعريف التدريب والتي أكدها أغلب الكتاب الذي تم تناولهم ، وبحيث يمكننا تعريف التدريب كما يلي :

أن التدريب هو كافة الجهود الإدارية، أو التنظيمية، والمخططة ، والمنفذة بأحكام، والمستمرة ، والموجهة لتنمية معارف، ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فاعلية أدائهم حاضراً ومستقبلاً وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن التدريب يختلف عن التعليم وذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد في حين أن التعليم يعبر عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بظروف عمل محدد ، إلا أنه بالرغم من وجود الاختلاف بينهما إلا أنهما يعتبران نشاطان مكملان لبعضهما البعض. ويمكننا ذكر العناصر التي شملها التعريف وهي كالاتي :

- 1- أوضح التعريف أن التدريب عملية مخططة: أي اتباع منهجية عملية مدروسة يخطط للتدريب على أساسها.
- 2- عملية منفذة : أي أن يسهر ويحرص مسؤولوا التدريب بتنفيذ ما جاء في الخطة بأحكام ونجاح .
- 3- مستمرة : أي أن العملية التدريبية مستمرة على طول المسار المهني للعامل .
- 4- وتوجه العملية التدريبية للأهداف المسطرة لها ضمن الخطة المرسومة ، وهي تنمية المهارات والمعارف والتغيير الإيجابي في الأداء الحالي والمستقبلي للعامل .
- 5- وأن يراعى في العملية التدريبية الفروقات في الشخصية ، والمستويات والاختلاف في التخصصات والمهام.
- 6- إن الهدف الأشمل لعملية التدريب هو إسهام العمال في تحقيق أهداف المؤسسة في شكل رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء .

¹: Flippo Edward, personnel Management , (Newyourk MC Graw , Hil INC ,1974),p20.

² : الحسن النجار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر 1992) ،ص15.

³ : رضا عبد الرزاق وهيب ، إدارة الأفراد (مؤسسة المعاهد الفنية ، بغداد 1987) ، ص8.

المبحث الثاني : أهمية التدريب :

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته مهما كان حجم المؤسسة كبيرة أو متوسطة أو صغيرة¹.

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه ، يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائداً يظهر في شكل زيادة الإنتاجية ، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل ، وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين ، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب ، واختيار ، وتعيين العاملين ، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطور وزيادة مهارات العاملين ، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ، وذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى ، والأدوات والأجهزة ، مثلاً فهو يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لمخططات وبرامج محددة ، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته عن اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف ، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال ، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسئوليات.

ومجمل القول واستناداً لما سبق ذكره فإن أهمية التدريب تكمن في العناصر التالية²:

- 1- إن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل لأول مرة في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب لكي يكونون مؤهلون لأداء المهام التي سوف يقومون بها بكفاءة .
- 2- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى بحكم تغيير أساليب العمل ، وتغيير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل ، إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط ، وإنما ينتقلون من عمل لآخر ، سواء بسبب النقل ، أو الترقية ، مما يتطلب تدريبهم لأجل تمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد .
- 3- أن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج وفي تقنيات الصناعة ، وما يصحبه من إدخال عمليات جديدة مستخدمة لأداء العمليات الإنتاجية قد تستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث .
- 4- إن ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً ، مما يستلزم إدخال بعضهم إلى دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة . وبالتأكيد فإن نوع التدريب اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين ، وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب .

- مؤشرات مهمة تكشف مدى اهتمام المؤسسات بنشاط التدريب :

أ- عدد المتدربين : ويفيد في معرفة نسبة المتدربين في المؤسسة .
إجمالي العمال

ب- عدد المتدربين حسب الفئة (المهنية الاقتصادية) : ويفيد في معرفة نسبة المتدربين في نفس الفئة .

عدد عمال نفس الفئة (المهنية الاقتصادية)

ج- أيام التدريب الكلية : وتفيد في معرفة عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد .
متوسط عدد العاملين

يكتسي التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة لمتغيرات شتى إذ من أبرزها تزايد حدة المنافسة ، لا سيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ، والسوق الأوروبية المشتركة ، الأمر الذي خلق تحديات

¹ : صلاح عبد الباقي ، غدارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية - الإسكندرية 2000) ، ص 211 .

² : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 319 .

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد الإستراتيجيات التنافسية، فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) ، وبالتكلفة (التكلفة الأقل والسعر التنافسي) ، وبالوقت (تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في الأوقات المناسبة ، وتلك المتفق عليها مع العملاء ، وتقليل الفترة بين كل ابتكار، أو منتج جديد وأخر) . وكذلك هناك التنافس بالتميز، سواء كان تمايز في تصميم المنتج، أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه أو في خدمة العملاء.

وأصبحت المؤسسات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري ، أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم ، فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة . فمع التقدم التكنولوجي المتسارع ظهر، وستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تواكب وتتناسب مع هذا التقدم التكنولوجي .

كما أن التدريب مطلوب لمؤسسات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية ، فإنه مطلوب وبإلحاح في المؤسسات الحكومية ، فالعاملون المدربون الأكفاء بهذه المؤسسات سينجحون في تقديم خدمات أجود ، والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر ومسيرة له ، وهذا هام لجذب الاستثمارات ، وكذلك لخفض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض عجز ميزانية الدولة ، والوفاء برسالة المؤسسات الحكومية في تقديم خدمات فاعلة للمواطنين ، أو طلاب الخدمات بشكل عام .

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المؤسسة المعاصرة سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستعاب معارف ومهارات جديدة ، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر.¹ إن المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92 المؤرخ في 03-03-1996 يتعلق بتدريب الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.²

المبحث الثالث : مسؤولية التدريب :

تعتبر مسؤولية التدريب مهمة دقيقة وجد هامة ، إذ أن كفاءة وفعالية التدريب تعتمد بصورة كبيرة على مدى شعور المؤسسات بالمسؤولية تجاه تدريب عمالها ، ولكي نتناول هذه النقطة الحساسة يمكننا طرح التساؤلات التالية : من هو المسؤول عن التدريب في المؤسسة ؟ ، وكيف تتم هذه المسؤولية ؟ ، وكيف يجب أن تكون عليه هذه المسؤولية داخل المؤسسة ؟ ، وسوف نجيب عن هذه التساؤلات من خلال تعرضنا لمسؤولية التدريب داخل المؤسسة بالتفصيل من خلال تناولنا لهذا المبحث .

الجهة المسؤولة عن التدريب :

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة ، و على ذلك تعدد أشكال المسؤولية عن التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن العملية التدريبية أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين (المديرين التنفيذيين) إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤسيهم ومعالجة مشاكل العمل ، أولاً بأول ، والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤسيه ، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ، وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية ، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج وموضوعاتها. إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولين عن تنمية قدرات وكفاءات مرؤسيهم إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤسيه للتدريب يعني بالضرورة إن كلا منهما لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك ، أن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب ، هذا فضلاً عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤسيه ، ثم أخيراً قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب ، على أن تنشئ وظيفة أخصائي التدريب ، ويكون تابعاً تنظيمياً لإدارة الموارد البشرية ، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين ، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف عن الاحتياجات التدريبية ومن ناحية أخرى

¹ : أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (بدون ذكر دار نشر الكتاب ج. م. ع 2000) ، ص 252 .
² : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم : 96/16 المؤرخة في 06/03/1996 .

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ البرامج وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة ، إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين وتتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف، وقدرات ، كذلك تقع على مسؤولياته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة ، والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية .

وقد تنشأ المؤسسات الكبيرة إدارة مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي تطلب منهم إعدادها ، ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم التدريب على مستوى عالٍ إذ يشرف عليه أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية . وقد تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة للتدريب خارجها سواء كانت

محلية أو دولية وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المؤسسة الذين ترى المؤسسة أنهم في حاجة إلى التدريب . وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة وغيرها توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة.

والمفاضلة بين البدائل السابقة الذكر تتوقف على عدد من العوامل أهمها :

- عدد العاملين.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر 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.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمؤسسة ، وخاصة الإدارة العليا .
- ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) تشرف على النشاط التدريبي ، ويتوقف حجم هذه الهيئة ومستواها التنظيمي ، والأنشطة التي تقوم بها على حجم المؤسسة ، وطبيعة نشاطها ، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند التفكير في إنشاء هذه الهيئة بالمؤسسة :
- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وسلطاتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية ، وعلاقتها مع باقي الإدارات والأقسام.
- توفير العناصر البشرية الصالحة للقيام بهذه المهمة.¹

في الواقع يعتبر التدريب اليوم مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أي إدارة الموارد البشرية ، المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم ، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب ، وكذا أخصائيو التدريب ، ويوضح الشكل رقم 06 مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين وكذا أخصائي التدريب .

ولا يجب أن ننس أن أي فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه ، وأن عليه أن يتبصر بذاته ، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ، ويناقشها مع رئيسه المباشر ، ومدير التدريب أو أخصائي التدريب إلى آخره . وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر ، وما هو دوره ودور الأفراد الأخرى في عملية التدريب .

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون (الرؤساء المباشرين)	أخصائي التدريب
- تصميم نظام متكامل للتدريب	- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.	- تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها المديرون التنفيذيون.
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالمؤسسة .	- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيتهم.	- يقوم بالاتصال مع المديرين التنفيذيين بصفة دورية لمعاونتهم
- الإعداد لبرامج التدريب خارج	- تنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة.	

¹ - صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية - الإسكندرية ، 2000) ، ص 215 .

<ul style="list-style-type: none"> - التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبتهم من خطة التدريب. - تقديم المعرفة الفنية لتصميم البرامج الداخلية. - المشاركة في جهود التدريب والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة، ومتابعة الداخلي منها. - الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد. - تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب. - التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. - نصح العاملين بضرورة التدريب.
<ul style="list-style-type: none"> - على التعرف عن الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيتهم . - يساعد المديرين التنفيذيين ويتبع برامج التدريب . - يشرف على تقييم برامج التدريب. - يعمل على تطوير برامج التدريب. - يقوم بنشر الوعي التدريبي في المؤسسة. 	

الشكل رقم (2): مسؤولية التدريب .

المصدر : أحمد ماهر، مصدر سابق ، ص 322 (بتصرف).

المبحث الرابع : فوائد التدريب :

هناك بعض الفوائد التي تعود على الفرد المتدرب ، وفوائد أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها

أ) فوائد التدريب التي تعود على الفرد :

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تهيئه لشغل وظائف أخرى وتؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- رفع درجة الروح المعنوية للفرد ، إن اكتساب الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس ، وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان، وهذا ينعكس بشكل واضح عن روحه المعنوية واندفاعه للعمل ، كما أن امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يساهم في تحسين علاقات العمل الأمر الذي يكون له الأثر الواضح على تحسين إنتاجية المؤسسة .

ب) فوائد التدريب التي تعود على المؤسسة :

- زيادة الإنتاجية : يحقق التدريب زيادة في المهارات ، أو يضيف مهارات جديدة ، وهذا ينعكس ولا شك عن نوعية وكمية الإنتاج الذي يحققه الفرد المتدرب ، إضافة في أن التطويرات الحاصلة في محتوى الأعمال وتعقيدها من الناحية الفنية تفرض على الإدارة ضرورة اعتماد برامج تدريبية منظمة ، ومستمرة لكي تضمن توفر الحدود الدنيا في المهارات اللازمة لدى الأفراد العاملين لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة .
- تخفيض حوادث العمل : تشكل الحوادث التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد العاملين ، أو عدم استيعابهم لظروف العمل بشكل كامل نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل ، لذلك فإن التدريب الجيد والكفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء عمله بطريقة أمنية سليمة يكون له أثره الملموس في التقليل من حوادث وإصابات العمل ، ومما لا شك فيه فإن انخفاض عدد حوادث العمل ، وتقليل إصابات الأفراد بالحوادث الصناعية يساهم مساهمة فعالة في توفير وقت وجهد أكثر للعاملين لتكريسه للإنتاج ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه .
- تقليل الحاجة للإشراف : تؤثر درجة استيعاب الفرد بطريقة أداء العمل المكلف به عن مدى حاجته إلى الإشراف المباشر على حجم هذه الحاجة فالفرد المتدرب بشكل جيد تقل حاجته إلى الاستفسار المتكرر من مشرفه وبالتالي تقل حاجته للإشراف المباشر المكثف .
- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة : إن المقصود هنا على مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين لديها دون حصول تغير أو دوران للعمل ، وكذلك المحافظة على نفس مستوى الكفاءة وهذا الاستقرار لا يتحقق إلا من خلال التدريب الذي ينمي روح الولاء للمؤسسة لدى الأفراد ، ويخلق حالة من الموائمة بين الفرد وعمله ومؤسسته .
- أما فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية فالمقصود بها أن التدريب يوفر عناصر متعددة المهارات قادرة على العمل في أكثر من وظيفة وشغل أكثر من منصب مما يسهل عملية إجراء تغييرات ، وتنقلات في قوة العمل بما يتفق مع حاجة المؤسسة .

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية، والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي، والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة .

المبحث الخامس : أنواع التدريب :

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المؤسسة، وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب ، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة ، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع) ، فإنها تكون بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالمؤسسة.¹

وتستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها ، وذلك بطبيعة النشاط الحالي لها ، وطبيعة النشاط المرتقب ، والتغيرات المتوقعة في بيئة الأعمال ، وكذا في التكنولوجيا ، وفي تنظيم عمل المؤسسة ، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) وشكل مؤسسات التدريب ، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل . وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ، ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعها :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
الطور المهني	أنواع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد.	1- التدريب المهني والفني.	1- داخل المؤسسة.
2- التدريب أثناء العمل.	2- التدريب التخصصي.	2- خارج المؤسسة.
3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	3- التدريب الإداري.	
4- التدريب بغرض الترقية والنقل.		
5- التدريب للتهيئة للمعاش.		

الشكل رقم (3): أنواع التدريب.

المصدر : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 323 .

أ) أنواع التدريب حسب الوظائف :

1- توجيه الموظف الجديد (ORIENTATION) :

أ- التوجيه العام : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى مع عمله على أدائه ، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد ، خلق اتجاهات نفسية طبيعية لديهم ، تعريفهم بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعملون بها ، أو عن موقعهم في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغبون في الحصول عليها.²

ب- التدريب التخصصي الابتدائي : ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .

وتختلف الطرق في تصميم البرامج هذا التدريب ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة ، وغيرها من الطرق وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي³ :

- معلومات هامة عن المؤسسة مثل تاريخها ، أنواع المنتجات ، التنظيم الإداري الخ
- ساعات العمل ونظام الأجور .
- ملابس العمل .
- طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة مثل التلفون وأجهزة الإعلام الآلي ، السيارات الخ
- الاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات .

1 : أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 323.

2 - صلاح عبد الباقي ، مصدر سابق ، ص 222.

3 - أحمد ماهر ، مصدر سابق ، ص 325 .

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع الإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الإجازات والأعياد.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2- التدريب أثناء تأدية الخدمة : on the job training : ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع وتسهل المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من الآلات اليوم تمتاز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها من المشرف عليها، لكن أن مدى نجاعة التدريب هنا تتوقف على مدى كفاءة المشرف عن الآلة في التدريب .

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة s kill renewal training : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

4- التدريب بغرض الترقية والنقل : promotion transfer training : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات، والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها. وهنا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي

ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

5- التدريب للتهيئة للمعاش : Retirement training : في المؤسسات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج أو الإحالة على المعاش أي التقاعد ، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه وصل لسن المعاش ، يتم تدريبيه على البحث عن طريقة جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج أو الإحالة عن المعاش.

(ب) أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

(1) -التدريب المهني والفني : **technical and vocational training** : يهتم هذا النوع بالمهارات الفنية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ، والنجارة والميكانيك ، الصيانة، التشغيل واللحام وغيرها ، وتمثل التلمذة الصناعية **apprenticeship** نوعاً من التدريب المهني ، والفني وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، ويحصلون غالباً على شهادة فنية متخصصة في المجال الذي تدربوا عليه ، كما يمكن أن يتم توظيفهم في نفس المؤسسة التي تم تدريبهم فيها، وهذا يتوقف على احتياجات المؤسسة من مناصب شغل ، في هذا الميدان، وكذا على مدى نجاعة المتدرب في هذا المجال.

(2) -التدريب التخصصي : **Professional training** : ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف المهنية ، وتشمل هذه الوظائف التدريب في مجال المحاسبة والمشتريات ، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والمعارف وأن المهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها. ويهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

3) -التدريب الإداري : **managerial training** : ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) ، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ، ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وتحفيز واتصال الخ

4) -التدريب الإداري القيادي : وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤها للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

أ- مستوى الإشراف الأول : وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون وعادة يكونون في أسفل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب- مستوى الإدارة الوسطى : وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها.

ج- مستوى الإدارة العليا : وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة ، واتخاذ القرارات الأساسية¹.

ج- أنواع التدريب حسب مكانها :

1- **التدريب داخل المؤسسة : Internal training** : قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التدريبية داخل المؤسسة سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية ، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي ، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل **on The othher job training** وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه، أو أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

2- **التدريب خارج المؤسسة : External training** : تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسة خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ) مؤسسات التدريب الخاصة : على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة .

ب) برامج حكومية : تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر) أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة².

- المبحث السادس : التدريب وإنتاجية العنصر البشري

بعدما ما حاولنا تحديد مفهوما للتدريب وذلك من خلال التعاريف المتعددة السابقة، نتعرض من خلال هذا المبحث إلى تعريف الإنتاجية وذلك كما يلي:

¹ : صلاح عبد الباقي ، مصدر سابق ، ص424 .

² : أحمد ماهر مصدر سابق ، ص328.

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

إن الإنتاجية تعني الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة¹. أما إنتاجية العنصر البشري فيعني بها المقدار الذي يعطيه الفرد من جهده ومهارته إلى جانب عنايته ورغبته وباختصار مدى مساهمته في المنتج النهائي². ومن التعريف السابق يتضح ما للتدريب الفعال من أهمية ودور في إكساب الفرد المهارات والقدرات والسلوكيات الجديدة لزيادة إنتاجيته.

1- قياس إنتاجية العنصر البشري :

و من أهم مؤشرات قياس إنتاجية العنصر البشري :

- تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة.
- تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة .
- تحديد نصيب الوحدة المنتجة من أجر الفرد.
- حساب القيمة المضافة لعنصر العمل.
- حساب المستعمل من المواد الخام.

* تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة : و ذلك وفق العلاقة التالية : أ = ك

ع

$$\frac{\text{الإنتاجية} = \text{كمية الإنتاج}^3}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد العمال}}$$

حيث أن :

أ = الإنتاجية.

ك = كمية الإنتاج.

ع = عدد الأفراد العاملين أو عدد ساعات العمل.

ساعات العمل = عدد العاملين × عدد ساعات العمل اليومي × عدد أيام العمل الفعلية + ساعات العمل الإضافية.

$$\square \text{ قيمة الإنتاج في الساعة حيث أن (الإنتاجية) = } \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي في فترة معينة}^4}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

- تحديد نصيب الوحدة من الأجر :

نصيب الوحدة من الأجر = الأجر⁵

عدد الوحدات المنتجة

فكلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من الأجر كلما كان ذلك مؤشرا على تحسن إنتاجية العنصر البشري.

* حساب القيمة المضافة لعنصر العمل :

لأجل تحديد القيمة المضافة لعنصر العمل، فإنه يتم احتساب قيمة إنتاج المؤسسة و تطرح منه التكاليف ما عدا الأجر

المدفوعة للعاملين و تحسب إنتاجية القيمة المضافة للفرد كما يلي :

$$\text{إنتاجية القيمة المضافة للفرد} = \frac{\text{القيمة المضافة}^2}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد الأفراد العاملين}}$$

و أي زيادة في قيمة ناتج هذه المعادلة تعني تحقيق زيادة في إنتاجية العمل.

* المستخدم من المواد الخام في الإنتاج :

يمثل انخفاض كمية المواد الخام المستخدمة في الإنتاج لنفس العدد من الوحدات المنتجة مؤشرا على تحسن إنتاجية

الفرد العامل .

فانخفاض التالف و الهدر في المواد الخام يؤدي إلى تقليل التكاليف، و تحتسب الإنتاجية وفق هذه الطريقة بالمعادلة

التالية :

الإنتاجية = كمية المواد الخام³

كمية الإنتاج (عدد الوحدات)

1 : خالد يوسف ، سعيد عامر، الإنتاجية القياسية، (دار المريخ ، الرياض 1984) ، ص21.

2 : على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج (مكتبة عين شمس ، القاهرة) ص288.

3 ، 4 : صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، (منشورات الجامعة المفتوحة – طرابلس – ليبيا 1994) ، ص 405،404.

1 ، 2 ، 3 : صالح عودة سعيد ، مصدر سابق ، ص406،405.

2- العوامل المؤثرة في إنتاجية العنصر البشري (التكاليف الخفية): هي تلك التكاليف التي لا تظهر في الأنظمة المحاسبية للمؤسسة. و أن معرفة التكاليف الخفية يمكن من التقييم الجيد للإختلالات في التنظيم و من أهمها التغيب ، دوران العمل ، حوادث العمل، و التي تعتبر من أهم المشاكل التي تسعى المؤسسات لمعالجتها عن طريق التدريب. و في ما يلي نذكر أهم القياسات المعروفة في هذا المجال⁴:

$$1- \text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل المنتجة} + \text{عدد أيام العمل الضائعة}}$$

$$2- \text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العمال المعيّنين} + \text{عدد العمال تاركي الخدمة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

$$3- \text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين المعيّنين خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

$$4- \text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

و منه معدل دوران العمل = معدل الانضمام + معدل الانفصال

$$5- \text{معدل تكرار الحادث} = \frac{\text{عدد الحوادث و الإصابات خلال العام} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال عام}}$$

$$6- \text{معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

$$\text{ساعات الغياب بسبب الحوادث} = \text{نسبة معدل الغياب بسبب الحوادث} \times \text{ساعات الغياب الكلي}$$

$$\frac{\text{الأيام الضائعة بسبب الحوادث} = \text{ساعات الغياب بسبب الحوادث}^1}{8.8 \text{ سا}}$$

إن التدريب الفعال يكسب العامل المهارة اللازمة والسلوك الجديد المناسب لإتقان عمله فضلا عن انضباطه وتجنبيه المزيد من حوادث العمل عن طريق التحكم في الآلات أكثر (إتقان العمل) وهذا كله سوف يزيد من مساهمة في المنتج النهائي وبالتالي زيادة إنتاجيته. ونستنتج مما سبق أن فعالية التدريب تتحقق من خلال التقييم الإيجابي لأثاره على إنتاجية المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

خاتمة الفصل

لقد تعرضنا من خلال هذا الفصل والذي هو مدخلاً لنشاط التدريب إلى محاولة تحديد مفهوم للتدريب من خلال تناولنا للعديد من المفاهيم للتدريب ، وذلك من طرف كتاب عرب وأجانب، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى أهمية التدريب، بحيث أنه

⁴ : عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد ، (المكتب العربي الحديث ،الأسكندرية 1993)،ص259.

* : يعتمد الرقم مليون كأساس في قياس حوادث وإصابات العمل بافتراض أن الفرد يعمل 8 ساعات يوميا، ولمدة 50 أسبوع في السنة ، وبمعدل 5 أيام في الأسبوع ، فيكون عدد ساعات عمله في السنة = 8 × 5 × 50 = 2000 ساعة عمل ، وبافتراض مؤسسة صناعية يعمل فيها 500 شخص ، فإن مجموع ساعات العم الكلية بهؤلاء العمال في السنة = 2000 × 500 = 1000000 وهي عدد ساعات العمل التي يمكن أن يتعرض خلالها الأفراد العاملين إلى خطورة الإصابات أثناء العمل .

¹ : عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد ، (المكتب العربي الحديث ،الأسكندرية 1993)،ص260.

الفصل الأول المدخل إلى نشاط التدريب

يعتبر إحدى الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهميته وضرورته مهما كان حجم المؤسسة، ثم تعرضنا إلى مسؤولية التدريب بحيث بيّنا أنها مهمة دقيقة وجد هامة ، ولقد تطرقنا أيضاً لأهم فوائد التدريب، بحيث بيّنا بأن هناك فوائد تعود على الفرد المتدرب، وفوائد أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها. بعد هذا انتقلنا إلى استعراض الأنواع المختلفة للتدريب ، بحيث قسمنا أنواع التدريب إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي أنواع التدريب حسب الطور المهني (حسب الوظائف) كالتدريب بغرض الترقية والنقل، أو التدريب للتهيئة للمعاش وغيرها، ثم حسب أنواع الوظائف كالتدريب المهني أو الفني، أو التدريب التخصصي أو الإداري، وغيره ثم حسب المكان كالتدريب داخل المؤسسة أو التدريب خارج المؤسسة، ثم تطرقنا إلى التدريب وإنتاجية العنصر البشري والتي رأينا من خلالها أن فعالية التدريب تتحقق من خلال التقييم الإيجابي لأثاره على إنتاجية الأفراد المتدربين. وعليه فإنه من خلال تعرضنا للنقاط السابقة الذكر كمدخل لنشاط التدريب ستساعدنا في دراسة مبادئ التدريب الفعال وهذا ما سنتعرض إليه في الفصل القادم .

الفصل الخامس — دراسة واقع العملية التدريبية في وحدة (GI) بورقلة

خاتمة الفصل :

أردنا من خلال هذا الفصل دراسة واقع العملية التدريبية في وحدة (GI) بورقلة، فتطرقنا إلى تحليل سياسة التدريب بالمؤسسة، حيث وجدناها تتمحور حول الحرص والإرادة في تطبيق مبدأ هرمية التنظيم، فيما يخص مسؤولية التدريب، وأن المؤسسة في الوقت الحالي لا تركز على التدريب طويل المدى، كثيراً، إذ أن أغلب برامج التدريب التي تشارك فيها تتراوح ما بين شهرين وسنة واحدة بما فيها التحسين Le perfectionnement وأنها تعتمد كل الاعتماد تقريباً على التدريب الخارجي .

ثم تطرقنا إلى تسيير عملية التدريب بالوحدة والتي نلخصها في عمليات التحضير والتنفيذ، المتابعة والتقييم للعملية التدريبية، ونقصد بالتحضير وكما رأينا تحضير مخطط التدريب، وذلك أن تقوم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة بتحضيره بالاشتراك مع مختلف المصالح، والهيئات بالوحدة أما تنفيذ المخطط هو إرسال المعنيين بالبرنامج إلى متابعته والقيام بجميع الإجراءات التسييرية لذلك، المتابعة تتمثل في التنسيق مع مراكز التدريب حول كل ما يتعلق بالعمل أثناء التدريب، كما يقصد بالتقييم هو تقييم العملية التدريبية عند انتهاء فترة التدريب مباشرة (بالاشتراك مع مركز التدريب) وكذا بعد انتهاء فترة التدريب بمدة معينة، ثم عرضنا بعد ذلك إلى تحليل برامج التدريب بالوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001، حيث عرضنا من خلال ذلك إلى مكانة التدريب بالوحدة، وذلك من خلال ما تخصصه الوحدة سنوياً للتدريب من كتلة الأجور لنفس السنة، حيث وجدناها على مدار فترة الدراسة كلها قد بلغت (1.22 %)* وهذا معدل جد ضعيف إذا أردت الوحدة أن تستعمل أداة التدريب كسلاح فعال لرفع الإنتاجية بها، ثم تطرقنا إلى مكونات برامج التدريب خلال فترة الدراسة (عشرة 10 سنوات 2001/92)، كما رأينا أن عملية التدريب بالوحدة خلال فترة الدراسة مست فقط ما يقارب 5 % من إجمالي العمال خلال تلك الفترة وهذا مؤشر سلبي حيث أن ما نسبة 95 % من العمال لم يستفيدوا من أي تدريب .

ثم عرضنا إلى تحليل برنامج التدريب الحالي بالوحدة من سنة 2002/2001، وذلك بغية الإطلاع والوقوف عند آخر برنامج تدريبي للوحدة، وهل أنه يحمل تطورا، أو تحسناً مقارنة بالبرامج السابقة؟، ووجدنا أنه يحمل تحسناً طفيفاً لكنه يبقى بعيداً عن ما تتطلبه الرهانات الحالية في هذا المجال .

وتطرقنا بعد ذلك إلى تقييم آثار العملية التدريبية بالوحدة، وذلك من خلال تقييم عمليات تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وكذا نتائج هذه البرامج، ثم محاولة قياس أثر التدريب على إنتاجية الوحدة، وذلك بغية التوصل أكثر إلى معرفة مدى فعالية برامج التدريب بالوحدة .

حيث أن من جملة الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال عملية الاستقصاء التي شملت 10 عمال متدربين من بين 28 عاملاً للفريق المتواجد أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

أنه فيما يتعلق بتقييم التخطيط على سبيل المثال وجدنا أن 90% من العمال المتدربين لم تشاركهم الإدارة في إعداد برامج التدريب، وأن حوالي 60% لا يعرفون أهداف برامج التدريب الذين شاركوا فيها، كما أننا وجدنا حوالي

80% منهم يدركون جيداً أهمية التدريب بالنسبة لهم، أما في ما يخص تقييم عملية تنفيذ البرامج فلقد أكد حوالي 60 % أن إدارات مراكز التدريب الذين تدربوا فيها لم تكن في المستوى المطلوب من حيث تنفيذ هذه البرامج بجدية .

أما في ما يتعلق بتقييم نتائج التدريب أكد لنا 70 % من العمال المتدربين أن تلك البرامج الذين شاركوا فيها تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية، أما في ما يخص الاستفادة من التدريب، وكذا جوانب هذه الاستفادة، وكذا مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها فقد أكد لنا حوالي 80% من العمال المتدربين أن التدريب أكسبهم مهارات ومعارف في مجال أعمالهم كما صرح حوالي 87.5 % من مشرفي هؤلاء العمال أن التدريب ساهم في انخفاض حوادث العمال، وصرح حوالي 75 % من هؤلاء أن التدريب ساهم في زيادة الإنتاجية، ورأى حوالي 62.5 % منهم أن التدريب غير في العمال من حيث التكيّف مع مناصب أعمالهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

مقدمة الفصل :

سوف نعتد في دراسة هذا الفصل منهج دراسة الحالة، حيث أننا حددنا مجال الدراسة والمتمثل في المجال المكاني وهو وحدة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) بورقلة، ثم تحديد المجال الزمني بعشرة (10) سنوات (1992 إلى 2001) ثم تحديد المجال البشري والمتمثل في عينة العمال المتدربين والذي عددهم 10 من جملة 28 عامل للفريق الذي كان يعمل طيلة مدة الدراسة*، ثم عينة من مدربي مركز تنمية تطبيق تقنيات البترول والغاز NAFTOGAZ بحاسي مسعود وعددهم (08) من حوالي (30) مدرب).

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على الوحدة محل الدراسة، وسوف نقوم أيضا بتحليل الإنتاج والإنتاجية بها، وسوف نعرض من خلال هذا إلى تقديم المؤسسة (GI) وهي المؤسسة الأم للوحدة محل الدراسة وذلك بغية الإطلاع أكثر على موقع الوحدة في خريطة المؤسسة من جميع النواحي، كالمهام والتنظيم والسياسة العامة للمؤسسة، ثم بعد ذلك سوف نتطرق إلى التعريف بالوحدة محل الدراسة، وكذا دراسة التنظيم بها، ثم بعدها سوف نتناول مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة وذلك لارتباط هذه المصلحة بموضوع بحثنا هذا، ثم سوف نقوم بدراسة الإنتاج بالوحدة من سنة (1992 إلى غاية 2001)، وبعدها سوف نقوم بتحليل الإنتاجية بالوحدة لنفس الفترة من سنة (1992 إلى 2001)، وكذا التعرض لأهم العوامل المؤثرة في هذه الإنتاجية، وفي الأخير سوف نتقدم بتلخيص وجيز لأهم نقاط الفصل.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة (GI) مهامها وتنظيمها وسياستها العامة :

- 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) :
تأسست المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83/32 المؤرخ في : 01 جانفي 1983 ، وهذا في إطار إعادة هيكلة المؤسسات ، حيث انبثقت عن الشركة الوطنية للحديد والصلب .
وتضم المؤسسة حالياً تسعة (09)، وحدات إنتاج هي وحدة الجزائر العاصمة ، وحدة عنابة ، قسنطينة ، ورقلة ، وهران ، البويرة ، سيدي بلعباس ، أرزيو ، وسكيكدة .
ومن خلال وحداتها التسع (09) تنتج المؤسسة مختلف الغازات الصناعية والطبية وذلك على الحالة الغازية أو المميعة، وكذا بعض الغازات المختلطة .
وتضمن المؤسسة أيضاً بيع العتاد، والمستلزمات التي لها علاقة بالغازات الصناعية، وتشغل حالياً 878 عامل. مقرها العام بـ 23 نهج، جيش التحرير الوطني، حسين داي الجزائر العاصمة.¹
- 2- تاريخ المؤسسة :

* : نظام العمل بالوحدة (24 ساعة على 24) وعدد الفرق التي تتناوب على العمل هي ثلاثة (03) فرق ، ولكل فريق 28 عامل والعدد الإجمالي هو 84 عامل بالوحدة حالياً .

¹ : مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) بورقلة .

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

أصل المؤسسة يعود إلى الشركة المتعددة الجنسيات (AIR Liquid) . هذا قبل الاستقلال ، وبعده ورثت الشركة الوطنية للحديد والصلب مصانع قديمة للشركة الأم لتشغيل هذه المصانع فيما بعد ، تم أنشئت في خلال سنة 1972 قسما خاصا يقوم بصناعة الغازات الصناعية، وهذا إلى غاية 01جانفي 1983 ، حيث تحول هذا القسم إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية، وذلك في إطار إعادة الهيكلة، وبموجب المرسوم التنفيذي 83/32 .

وفي إطار استقلالية المؤسسات ، وبموجب القانون 88/10 الصادر في 12جانفي 1988 المتضمن استقلالية المؤسسات تحولت المؤسسة إلى شركة بالأسهم، ودخلت الاستقلالية في 11 فيفري 1989 برأسمال قدره 30 مليون دينار جزائري ، مقسم على صناديق المساهمة لفرع الكيمياء، والبتروكيميا، والصيدلة من جهة ، وصناديق المساهمة للأموال والتجهيزات ، وصناديق المساهمة للهيدروكربير والمياه.

في سنة 1996 وعقب حل صناديق المساهمة حولت كل أسهم المؤسسة إلى الشركة القابضة (HOLDING) للكيمياء والصيدلة، والتي هي الآن الشريك الوحيد . والآن المؤسسة أرتفع رأسمالها إلى 900 مليون دينار جزائري.

3- مهام المؤسسة :

المهمة الأساسية للمؤسسة هي تلبية متطلبات القطاعات الاقتصادية المختلفة للبلاد من حيث الغازات الصناعية التي تنتجها المؤسسة وتقوم بإنتاجها وتوزيعها أيضاً.

والتوزيع يتم بواسطة صهاريج خاصة تمتلكها المؤسسة لهذا الغرض.

ونلاحظ من خلال ما تقدم أن مهام المؤسسة

هنا تتمثل في :

- صناعة الغازات الصناعية الجد ضرورية لتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية (إنتاج + تعبئة الغاز) .

- توزيع هذه الغازات أي نقلها في صهاريج خاصة معدة لهذا الغرض.

منتجات المؤسسة حسب الجدول التالي :

تعبئة الغازات								إنتاج الغازات							الوحدات
Mel	N20	Co2 gls	Co2 bt	Arg	NG	OC		H2	C2H2	N20	CO2	ARL	NL	OL	
•	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•	الجزائر
	•	•	•		•	•			•					•	وهران
•			•	•	•	•		•	•		•				عنابة
	•		•		•	•			•	•					قسنطينة
•	•		•	•	•	•			•				•		ورقلة
			•		•	•			•		•				البويرة
•		•	•			•			•						سيدي بلعباس
											•		•	•	أرزيو
											•	•	•	•	سكيكدة

الجدول رقم (03): منتجات المؤسسة.

المصدر : وحدة GI ورقلة .

* OL : أوكسجين سائل

* N2L : سائل الأوزون

* C₂H₂ : غاز الأسثلين

* H₂ : غاز الهيدروجين

* ARL: سائل الأرتون

* Mélange AR/CO₂ :

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

* CO₂ : غاز ثاني الكربون
* N₂₀ : غاز الأزوت

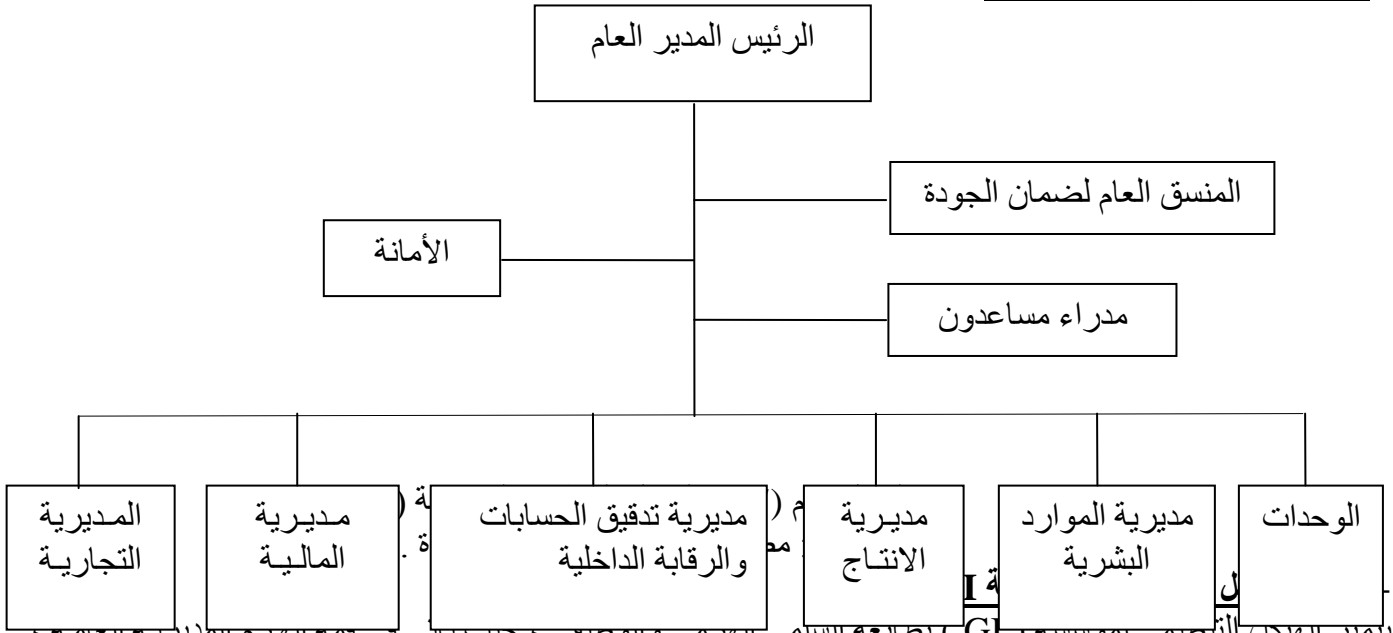
* OC : غاز الأكسجين
* ARG : غاز الأرقون

خليط غازات الأرقون وثاني أكسيد الكربون

4- تنظيم المؤسسة (GI) :

يتطرق لدراسة تنظيم المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) من خلال دراسة وتحليل هيكلها التنظيمي ، وقبل هذا نقوم بتعريف الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** كما يلي :
أنه الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيه، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية.¹

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة (GI) :



يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة (GI) بصابعه السلمي الهرمي والتوصيحي ، حيث تأتي في قمة الهرم المديرية العامة ، ثم التنسيقية العامة لضمان الجودة ، وهذا للأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ، وذلك نظراً لأهميتها ، خصوصاً في الظروف الاقتصادية الراهنة، ثم نجد مساعدي المدير العام ، ثم بعد ذلك تنفرع عن المديرية العامة المديرية المركزية لكل من مديرية الموارد البشرية ، مديرية الإنتاج ، مديرية تدقيق الحسابات والرقابة الداخلية ، مديرية المالية ، مديرية التجارة ، ثم الوحدات التسع للمؤسسة والتي منها وحدة ورقلة محل دراستنا الميدانية هذه.

ويمكننا وصف الهيكل هنا بأنها تنظيم هرمي ، حيث نجد العلاقات رأسية تنازلية تربط الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة ، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

كما أنها تنظيم وظيفي قائم على أساس التخصص إذ أن المؤسسة (GI) مقسمة إلى عدد من المديرية المركزية وعدد من الوحدات الإنتاجية ، وأن هذا التقسيم يتناسب مع طبيعة المهام لكل هيئة بالمؤسسة.²

5- السياسة العامة لمؤسسة (GI) :

تتلخص السياسة العامة لمؤسسة (GI) والتي من خلالها الوحدة محل الدراسة فيما يلي :

- 1- تهدف المؤسسة إلى تحقيق مردودية معتبرة وفقاً لتوجيهات مجلس إدارتها.
- 2- ضمان شروط عمل مناسبة ومرضية لجميع عمال المؤسسة.
- 3- ضمان نوعية رفيعة للمنتجات وهذا لإرضاء الزبائن.
- 4- تعمل على احترام كل المتطلبات البيئية سواء أكانت قانونية أو مدنية أو إيكولوجية.

¹ : زكي محمود هاشم ، مصدر ، سابق ، ص 83.

² : Manuel d'Assurance Qualité général , GI ,2002 ,page 12.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

- 5- انتهاج سياسة الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي :
 - السهر على ضمان الجودة الشاملة في جميع نشاطات المؤسسة.
 - تنشيط دورية للمؤسسة تهتم بالجودة الشاملة وهذا لزرع الوعي في نفوس كل أفراد المؤسسة بأهمية هذا المسعى.
 - الاحترام والعمل على استدراك كل النقائص المرصدة من طرف الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا في إطار العمل على ضمان الجودة.
 - وضع مخططات تدريب تعمل على تحقيق استراتيجيات المؤسسة وكسب أهدافها.
- ولهذا الغرض نشير بأن المؤسسة قد حصلت على شهادة (Iso 9002) سنة 1999 الخاصة بجودة الإنتاج والتركيب من طرف الهيئة الدولية التالية :

الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) **Association Française d'Assurance Qualité** وتعمل جاهدة على الحصول على شهادة Iso 9001 شهادة الجودة الخاصة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة ، وذلك في موعدها المحدد خلال سنة 2003.

وفيما يلي ندرج ملخصاً عن كيفية حصول مؤسسة GI على شهادة الجودة الخاصة بالإنتاج والتركيب Iso 9002 . إن المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) وفي إطار السعي لإثبات جودة نوعية منتجاتها قامت بطلب لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) **Association Française d'Assurance Qualité** سنة 1999 تدعوها فيه لمعاينة منتجاتها، وجميع الجوانب الأخرى بالمؤسسة من إدارة وتوزيع وصيانة ونقل لأجل الحصول على شهادة الجودة بشأن الإنتاج والتركيب (Iso 9002).

وبعد إتمام الإجراءات اللازمة قامت شركة (AFAQ) بإيفاد خبراء لعدد من وحدات المؤسسة (GI) بغية تأكيد هذا المسعى ، وإثباته ، وبعد حوالي 04 زيارات لهؤلاء الخبراء لوحدها المؤسسة (المختارة عشوائياً) وعلى مدار سنة كاملة أودع هؤلاء الخبراء التقارير الخاصة بفحوصاتهم ودراساتهم التي أجروها في الجوانب المتعددة

لعملية الجودة داخل الوحدات المختارة ، حيث كانت هذه التقارير متطابقة ، وتؤكد توفر الشروط اللازمة لتأكيد الجودة ، بعدها قامت الجمعية المختصة المذكورة بمنح المؤسسة شهادة Iso 9002 شهادة الجودة للإنتاج والتركيب .

وبموجب هذه الشهادة تخضع المؤسسة لعمليات رقابة دورية داخلية من طرف التنسيقية العامة لضمان الجودة بالمؤسسة ورقابة خارجية من طرف مستشارين وخبراء تبعثهم (AFAQ) ، وهذا لمدة أربع سنوات وبمعدل مرتين في السنة (لكلا الجهتين الرقابة الداخلية والخارجية) ، وإذا ثبت أي إخلال بمقاييس الجودة المتفق عليها ضمن الشهادة الممنوحة Iso 9002 فإن الجمعية المانحة لهذه الشهادة تقوم بسحبها من المؤسسة ، أما إذا تأكدت وثبت أن المؤسسة محافظة على هذه المقاييس فإنها تبقى أيضاً محتفظة بالشهادة المذكورة ، وإذا ثبت أن هناك أكثر من هذا أي تحسن ملحوظ في التحكم في المعايير والمقاييس المذكورة فإن الجمعية (AFAQ) تقوم بمنح المؤسسة شهادة Iso 9001 (شهادة الجودة الخاصة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة) وموعد هذا التأكيد سوف يظهر خلال السنة المقبلة 2003.

وهذا يتطلب من المؤسسة ووحداتها بذل مجهودات متواصلة للمحافظة على هذا المكسب خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية العديدة التي تعرفها البلاد ولما لا العمل على التحكم أكثر في هذه المعايير وتوفير الشروط الملائمة لضمان الجودة في جميع جوانب النشاط بهذه المؤسسة وذلك لأجل الحصول على شهادة Iso 9001 في موعدها المذكور.

المبحث الثاني : التعريف بالوحدة محل الدراسة :

1-تقديم الوحدة (GI) بورقلة :

إن عمر الوحدة يعود إلى سنة 1972 وكانت عبارة عن قسم تابع للشركة الوطنية للحديد والصلب بورقلة وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1983 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/32 المؤرخ في 1983/01/01 تم انفصال القسم التابع للشركة الوطنية للحديد والصلب إلى وحدة قائمة بذاتها تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (ENGI) وتكتب اختصاراً (GI) فهي موجودة في المنطقة الصناعية لمدينة ورقلة طريق غرداية وعلى مساحة تقدر بـ: 11455 م² وتشغل حالياً 84 عامل.

- ويتوزع العمال عبر مصالح وفروع الوحدة كالآتي :

مصلحة الموارد البشرية 15 عامل وبنسبة تقدر بـ: 17.85%.

مصلحة الاستغلال 44 عامل وبنسبة تقدر بـ: 53.38%.

مصلحة التوزيع 19 عامل وبنسبة تقدر بـ: 22.62%.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

مصلحة المالية والمحاسبة 06 عامل ونسبة تقدر بـ: 6.15%.

- أما توزيع عمال الوحدة حسب الفئات المهنية الاجتماعية فيكون كالتالي :

إطارات 13 بنسبة مئوية تقدر بـ : 15.47% .

أعوان تحكم 41 بنسبة مئوية تقدر بـ: 48.80% .

أعوان تنفيذ 30 بنسبة مئوية تقدر بـ: 35.73% .

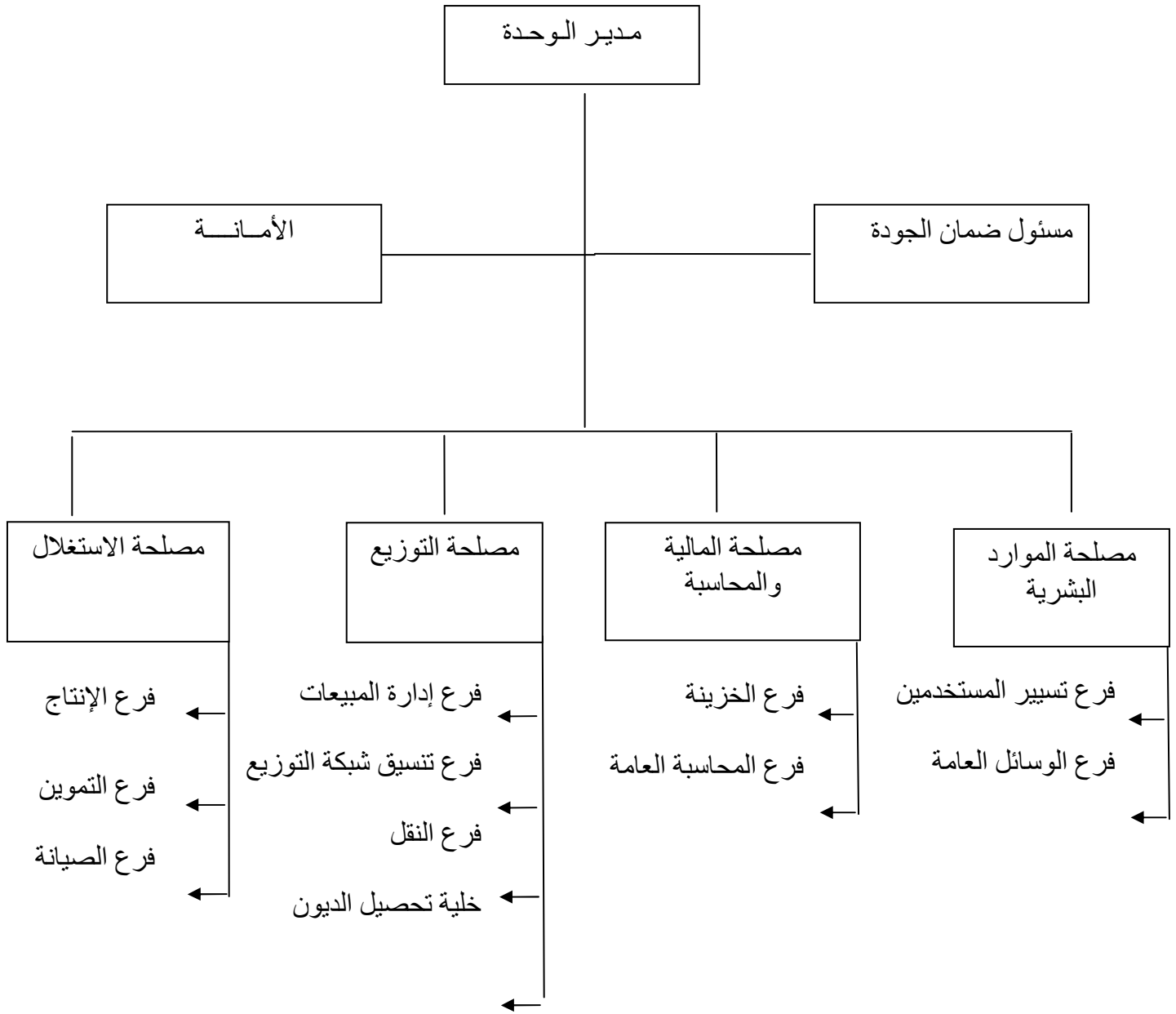
وتقوم الوحدة بإنتاج سبعة (07) منتجات وهي سائل الأزوت (NL) وغاز الأستيلي (C2 H2) وغاز الأوكسجين (O2) وغاز ثاني أكسيد الكربون (Co2) وغاز الأرقون (AR) وخليط من غازات (Co2/AR) كما تقوم الوحدة في بعض الأحيان بخدمات النقل ، وهذا نشاط ثانوي للوحدة (في حين أن النشاط الرئيسي هو إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية وذلك أن الوحدة تمتلك صهاريج معدة لهذا الغرض. والزبائن الرئيسيين للوحدة هم : شركة سوناطراك وجميع المؤسسات البترولية بالمنطقة بما فيها المحلية والأجنبية ، المستشفيات ، الجماعات المحلية، بالإضافة إلى العديد من المؤسسات الأخرى وكذا الحرفيين .

2- تنظيم الوحدة (GI بورقلة) :

نقوم بدراسة تنظيم الوحدة من خلال دراسة وتحليل هيكلها التنظيمي والذي يكون كما يلي :

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

- الهيكل التنظيمي لوحدة (GI) ورقلة :



الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لوحدة (GI) ورقلة .
المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.

تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة :

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

إننا إذا نظرنا إلى موقع الوحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجدتها تعتبر هيئة، أو وحدة تنظيمية ضمن هذا الهيكل الكبير للمؤسسة الأم، فهي إذ تستجيب لأوامر وتعليمات المديرية العامة، وتقوم بتنفيذها عبر مصالحها وفروعها وخلاياها المختلفة.

وإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للوحدة على حدى نجدتها تقريبا صورة طبق الأصل لتنظيم المؤسسة الأم، وإن كل المديرية والهيئات ممثلة بمصالح وفروع داخل الوحدة، ويستثنى من ذلك وظيفتين بقيتا من اختصاص المديرية العامة وحدها، وهما وظيفة المدراء المساعدون، ووظيفة تدقيق الحسابات والمراجعة، بحيث لا نجد لها تمثيل في الوحدات. إن هيكله الوحدة يمكننا وصفها أيضا بأنها تنظيم هرمي، حيث نجد العلاقات رأسية تنازلية تربط بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، ومن خلاله تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

كما أنها أيضا تنظيم وظيفي قائم على أساس التخصص، إذ أن الوحدة مقسمة إلى عدد من المصالح، والفروع والخلايا، وإن هذا التقسيم يتناسب مع طبيعة المهام لكل مصلحة أو فرع أو خلية بالوحدة.¹ وتظم وحدة (GI) بورقلة لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية الهيئات التالية:

- مديرية الوحدة.
- خلية ضمان الجودة: وهي ممثلة للتنسيقية العامة بالمديرية العامة وتقوم بمهمة السهر على الجودة بالمؤسسة.
- مصلحة الموارد البشرية: وبها فرعي تسيير المستخدمين والوسائل العامة.
- مصلحة التوزيع: وتضم فروع إدارة المبيعات، تنسيق شبكة التوزيع، النقل وخطية تحصيل الديون.
- مصلحة الاستغلال: تضم فروع الإنتاج، والتموين، والصيانة.
- مصلحة المالية والمحاسبة، وتضم فرعي الخزينة والمحاسبة العامة.

المبحث الثالث: مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) ورقلة

1- مهام مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) ورقلة:

- 1- البحث عن الكفاءات التي تتناسب واحتياجات الوحدة.
- 2- ضمان المتابعة الإدارية لملفات العمال وكذا تسيير الأجور.
- 3- تعد وتتابع مخطط التدريب المتعلق بالوحدة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح الهيئات وكذا الأهداف الواجب تحقيقها من طرف الوحدة.
- 4- توزيع واستغلال المعلومات المتوخاة عن عملية تقييم التدريب.
- 5- تسيير بطاقات توصيف وظائف العمال.

6- ضمان تبليغ كافة المعلومات للعمال بواسطة نشرها على لوح الإعلانات بالوحدة.

7- تسيير المنازعات.

8- تقوم بانتقاء وتقييم ومتابعة كفاءة متعاملي وموردي التدريب (مراكز التدريب).

9- إرسال المعلومات الخاصة بكفاءة العمال (نقائص أو تحسن في الأداء) إلى الهيئة المكلفة بإدارة الجودة.

10- تطلب من إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة إرسال مراقبين للجودة لمراقبة مراكز التدريب التي تتعاقد معهم الوحدة.

11- ترفع تقارير شهرية لمدير الوحدة متضمنة حوصلة شهرية لمجمل نشاطاتها.

12- ترسل بتقارير شهرية لمدير الموارد البشرية للمؤسسة متضمنة حوصلة نشاطاتها الشهرية.

2- تنظيم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة:

- تخضع مصلحة الموارد البشرية تنظيمياً لسلطة مدير الوحدة، وتشغيلياً لمديرية الموارد البشرية، وتضم الخلايا التالية:
- خلية التسيير الإداري للموارد البشرية: وتقوم هذه الخلية بضمان التسيير اليومي لملفات الموظفين، والعمال من عمليات إثبات الحضور إلي قضايا العطل، والغيابات، وحوادث العمل، وكذلك قضايا المكافئة والعقاب إلى آخره ...
 - خلية الأجور: وتقوم بحساب الأجور، وتعتمد على خلية التسيير الإداري للموارد البشرية فيما يخص الغيابات عطل الأمراض، وكذا حوادث العمل إلى آخره من القضايا الأخرى، والتي لها علاقة بأجرة العامل.
 - خلية تسيير المسار المهني للعامل: تقوم هذه الخلية بتتبع المسار المهني للعامل.
 - خلية التدريب: وتقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وبالالاتصال بالمراكز والمدارس المختصة (التدريب خارج المؤسسة) كما تقوم بمراقبة وتقييم التدريب.

¹ : Manuel d'Assurance Qualité ,organi HIERARCHIQUE ,GI 2002,p1.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها * فرع الوسائل العامة : وتضم خلايا المشتريات ،تسيير المخزونات، وجرّد الممتلكات.

المبحث الرابع : دراسة الإنتاج بوحدة (GI) بورقلة :

كما سبق في تعريف وحدة GI بورقلة، فإن المنتجات التي تنتجها هذه الوحدة هي 07 أنواع وهي كالتالي :
سائل الأزوت (NL)، وغاز الأستيلين (C₂H₂)، غاز الأكسجين (O₂)، غاز ثاني أكسيد الكربون (CO₂)
غاز الأزوت (N₂)، غاز الأرقون (AR)، خليط لغازات الأرقون، وغاز ثاني أكسيد الكربون (Melange AR/ CO₂)
ولأجل دراسة وتحليل الإنتاجية بهذه الوحدة نأخذ بعين الاعتبار مجموع الإنتاج لكل سنة ما دام كل الإنتاج
مقدر بوحدة واحدة وهي المتر المكعب (م³).

والجدول الموالي يبين الكميات المنتجة لوحدة GI ورقلة من سنة 1992 إلى سنة 2001.

المجموع (م ³)	2001 (م ³)	2000 (م ³)	1999 (م ³)	1998 (م ³)	1997 (م ³)	1996 (م ³)	1995 (م ³)	1994 (م ³)	1993 (م ³)	1992 (م ³)	البيان المنتجات
15551828	1450074	1633557	1500797	1417961	1529708	1479214	1622949	1662160	1550406	1705002	سائل أزوت NL
685690	70849	70308	77743	81116	71107	81093	78478	73984	60923	20089	غاز الأستيلين c2H2
3423527	384298	353298	348599	366879	319157	410507	362456	338777	285218	254338	غاز الأكسجين O2
206236	23689	26380	24000	25742	19187	18966	18886	17065	15270	17051	N2 غاز الأزوت
1856360	250763.5	226576.5	246505	184032	174734	193578	153472	136750	142303	147646	غاز ثاني أكسيد الكربون CO2
133178	62382	18336	52460								غاز الأرقون AR
16022	4631	797	10594								خليط غاز CO2/AR
21872841	2246686.5	2329252.5	2260698	2075730	2113893	2183358	2236241	2228736	2054120	2144126	مجموع الكميات المنتجة كل لأنواع

الجدول رقم (04): الكميات المنتجة بوحدة (GI) ورقلة ، من 2001-1992 مقدر بالمتري المكعب .
المصدر : فرع الإنتاج التابع لمصلحة الاستغلال بالوحدة .

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن الوحدة تعتمد على إنتاج سائل الأزوت (NL) خلال فترة الدراسة المختارة وهي كما سبق وإن بيّنا لمدة 10 سنوات من سنة 1992 إلى سنة 2001، إذ بلغت نسبته من مجموع ما أنتجت الوحدة خلال المدة المذكورة حوالي (71.10 %)، وهذا نظرا للطلب الكبير على هذا المنتج في هذه المنطقة، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الكمية المنتجة هو غاز الأكسجين (O₂) بنسبة تقدر بحوالي (15.65 %)، ثم بعد ذلك يحل غاز ثاني أكسيد الكربون (CO₂) ثالثا بنسبة تقارب (8.49 %) ويحل في المرتبة الرابعة من حيث الكمية المنتجة غاز الأستيلين C₂H₂ بنسبة مئوية تقدر بـ (3.13 %)، وبعده غاز الأزوت بنسبة مئوية تقارب (0.94 %)، ثم بعد ذلك يليه غاز الأرقون (ARG) والذي شرع في إنتاجه منذ سنة 1999 حيث تمثل الكميات المنتجة من هذا الغاز من مجموع ما أنتجت الوحدة حوالي 0.6 %، وفي المرتبة الأخيرة نجد خليط (غاز الأرقون/ ثاني أكسيد الكربون) بنسبة ضعيفة جدا تقارب (0.09 %)، وقد شرع في إنتاجه 1999 هو الآخر.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

والجدول الموالي يمثل الإنتاج الفعلي (المحقق) و الإنتاج المتوقع للوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001 وكذا الانحراف مابين الإنتاج المتوقع والإنتاج المحقق:

البيان	الإنتاج المتوقع 3م	الإنتاج المحقق 3م	الانحراف 3م	الفعالية (%)
1992	2.317.000	2.144.126	- 172.874	92.54%
1993	2.309.700	2.054.120	- 255.580	88.93%
1994	2.197.400	2.228.736	+ 31.336	101.42%
1995	2.267.600	2.236.241	- 31.359	98.62%
1996	2.369.000	2.183.358	- 185.642	92.16%
1997	2.546.000	2.113.893	- 432.107	83.03%
1998	2.476.720	2.075.730	- 400.990	83.81%
1999	2.682.920	2.260.698	- 422.222	84.26%
2000	2.640.850	2.329.252.50	- 311.595.50	88.20%
2001	2.583.856	2.246.686.50	- 337.169.50	86.95%
المجموع	24.391.046	21.872.841	2.518.205	89.68%

الجدول رقم (05): حالة الإنتاج^(□*) بوحدة GI ورقلة من سنة 1992 حتى سنة 2001.

المصدر : مصلحة الاستغلال ، فرع الإنتاج بالوحدة وكذا مصلحة المالية والمحاسبة بالوحدة.

- من إعداد وتصميم وحساب الباحث .

الانحراف = الإنتاج المحقق - الإنتاج المتوقع.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{إنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المتوقع}}$$

من خلال الجدول السابق الذي يمثل حالة الإنتاج بالوحدة (GI) بورقلة لمدة (10) عشرة سنوات من سنة 1992 إلى 2001 ، إذ نلاحظ أن أحسن سنة هي سنة 1994 أين بلغت فعالية الإنتاج (101.42 %) أي فاق الإنتاج المحقق الإنتاج المسطر بانحراف إيجابي قدر بـ (+31336 م³) لكن ماعدا هذه السنة فإن باقي السنوات نجد أن الإنتاج الحقيقي لم يتعدى الإنتاج المتوقع وكانت أحسن النتائج بعد تلك المحققة في سنة 1994 هي سنة 1995 أين بلغت فعالية الإنتاج (98.62%) وبانحراف سلبي يقدر بـ (31359) ويليهما في المرتبة الثالثة من حيث الفعالية في

الإنتاج سنة 1992 بمعدل قدر بـ 92.54% وتحل سنة 1996 رابعة وفعالية في الإنتاج وصلت إلى (92.16%) وتليها سنة 1993 بفعالية في الإنتاج قدرت بـ 88.93% ، ثم سنة 2000 بفعالية قدرت بـ 88.20% ، وبعدها سنة 2001 حيث حققت فعالية في الإنتاج تقدر بـ 86.95% ، وتليها سنوات 1999 - 1998 - 1997 على الترتيب بفعالية قدرت بـ 84.26% و 83.81% و 83.03% أي أن أضعف معدل من حيث نسبة تحقيق أهداف الإنتاج (بالكميات) سجل في سنة 1997 وبنسبة قدرت بـ 83.03% .

ومما سبق ذكره نلاحظ أن نسبة تحقيق الأهداف (بالنسبة للإنتاج بالكميات) قد انحصرت بين 101.42% أحسن معدل، و 83.03% أسوأ معدل عرفته الوحدة خلال عشرية من الزمن ، حيث يمكننا القول أن الإنتاج يكاد أن يكون مقبولا لحد ما ما دامت نسبة الأهداف المحققة في كل السنوات العشر (10) محل الدراسة قد تعدت 80% من التحقيق وان المعدل العام (أي نسبة تحقيق الأهداف المسطرة) على طوال هذه الفترة لقد وصل إلى 89.68% . ومع هذا نرى أن وحدة (GI بورقلة) قادرة على أن تحقق أكثر لو أنها اعتمدت على عنصر التدريب وأتقنت توظيفه ليزيد من قدرات ومهارات وتأهيل عمالها والرفع من مستوى أدائهم.

فإذا كانت فعالية إنتاج الوحدة مقبولة ، فكيف يكون الحال يا ترى بالنسبة لإنتاجيتها ؟

(□*) : أخذنا مجموع الكميات المتوقعة والمنتجة خلال السنة وهذا بغية معرفة حالة الإنتاج الإجمالي لكل سنة.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

المبحث الخامس : تحليل الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها بوحدة (GI) بورقلة

(1) تحليل إنتاجية الوحدة:

أ- تحليل إنتاجية العمل:

إن إنتاجية العمل تعتبر مؤشراً هاماً لقياس فعالية الإنتاج وتقييم أداء المؤسسة.

والجدول التالي يبين إنتاجية العمل بالوحدة (GI ورقلة) من 1992 إلى 2001.

السنوات	عدد العاملين (عامل)	الإنتاج الكلي (م ³)	إنتاجية العمل 10 ³ م ³
1992	102	2.144.126 م ³	21.02
1993	94	2.054.120 م ³	21.85
1994*	88	2.228.736 م ³	25.32
1995	87	2.236.241 م ³	25.70
1996	90	2.183.358 م ³	24.25
1997	88	2.113.893 م ³	24.01
1998	76	2.075.730 م ³	27.30
1999	81	2.260.698 م ³	27.90
2000	83	2.329.252.5 م ³	28.06
2001	84	2.246.686.5 م ³	26.73

الجدول رقم (06) إنتاجية العمل بالوحدة.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للوحدة.

- من إعداد وحساب الباحث.

إنتاجية العمل = $\frac{\text{الإنتاج الكلي}^1}{\text{عدد العمال}}$

عدد العمال

ومن خلال الجدول السابق الذي يبين إنتاجية العمل بالوحدة خلال عشرة (10) سنوات من سنة 1992 إلى غاية سنة 2001 نلاحظ أن أفضل إنتاجية للعمل سجلت في خلال سنة 2000 وهذا بفضل الإنتاج المرتفع والذي يعتبر أحسن إنتاج خلال هذه المدة كلها والذي وصل إلى : 2.329.252.5 م³ وعدد العمال منخفض نسبياً مقارنة مع السنوات السابقة (83 عامل) وإنتاجية قدرت بـ: 28.06 × 10³ م³ في العام للعامل الواحد ، ثم أنت سنة 1999 بإنتاجية قدرت بـ: 27.90 %، وهذا يعود إلى كونها (أي سنة 1999) سجلت ثاني أحسن إنتاج وقدر بـ: 2.260.698 ويعدد عمال قليل نسبياً مقارنة مع بعض السنوات وقدر بـ: 81 عاملاً، وإنتاجية وصلت إلى: 27.90 × 10³ م³ لكل عامل ، أما أضعف إنتاجية مسجلة نسبياً هي تلك المحققة سنة 1992

* إن فعالية الإنتاج لسنة 1994 بلغت 101.42 % يكون أن الإنتاج المسطر لهذه السنة كان 2197400 م³ ويعدد عمال بلغ (88) وإنتاجية (25.32) بينما سنة 2000 التي سجلت أحسن إنتاجية بـ 28.06 وفعالية قدرت بـ 88.20 % فقط هذا راجع لكثرة إنتاجها المتوقع بـ 2640850 م³ أي لا علاقة لفعالية الإنتاج بالإنتاجية (إنتاجية العمل) مادام أن فعالية الإنتاج = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المقدر}}$ بينما الإنتاجية = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{عدد العمال}}$ أي أن عدد العمال هو العامل الرئيسي في الإنتاجية.

¹ : صلاح عودة سعيد، مصدر سابق، ص404 .

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

بإنتاج قدر بـ: 2.144.126 وبأكبر عدد من العمال على طول هذه المدة وقدر بـ: 102 عامل وإنتاجية قدرت بـ: $10^3 \times 21.02$ (م³) لكل عامل سنوياً.

$$= \text{مجموع الإنتاج المحقق خلال العشر سنوات} = \frac{21.872.841 \text{ م}^3}{873 \text{ عامل}} = 25.05 \times 10^3 \text{ م}^3$$

أما متوسط الإنتاجية المسجلة خلال هذه الفترة (1992 – 2001) فهي :
تقارب $10^3 \times 25$ لكل عامل سنوياً من الغازات الصناعية.
ونلاحظ أيضاً أنه في خلال السنوات الأخيرة سجلت الوحدة أحسن مستويات إنتاجية العمل بها، حيث كان معدل الإنتاجية بهذه السنوات (1999-2000-2001) قدر بـ: $10^3 \times 27.56$ لكل عامل سنوياً من الغازات الصناعية.
ومما تقدم نسجل الوضعية المقبولة أيضاً من حيث إنتاجية العمل بالوحدة، وأن أفضل شيء هو أن السنوات الأخيرة سجلت الوحدة فيها أفضل مستويات إنتاجية العمل بها، إلا أننا نلاحظ أيضاً أن العامل بهذه الوحدة قادر على أن ينتج أكثر لو أعتني به بشكل أفضل من ناحية التدريب والتأهيل والتحسين ورفع مستوى الأداء.

(ب) - إنتاجية ساعة العمل* :

إن هذا المؤشر يعبر عن درجة أداء العمل، والجدول التالي يبين لنا إنتاجية ساعة العمل بالوحدة خلال عشرة (10) سنوات من سنة 1992 إلى 2001.

السنوات	ساعات العمل (ساعة)	الإنتاج الكلي م ³	إنتاجية ساعة العمل
1992	189.583	3م 2.144.126	11.30
1993	172.195	3م 2.054.120	11.93
1994	187.548	3م 2.228.736	11.88
1995	172.524	3م 2.236.241	12.96
1996	182.625	3م 2.183.358	11.95
1997	186.886	3م 2.113.893	11.31
1998	149.859	3م 2.075.730	13.85
1999	141.888	3م 2.260.698	15.93
2000	167.447	3م 2.329.252.5	13.91
2001	169.994	3م 2.246.686.5	13.22

الجدول رقم (07) إنتاجية ساعة العمل بالوحدة.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.

- من إعداد حساب الباحث.

إنتاجية ساعة العمل = الإنتاج الكلي¹

عدد ساعات العمل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن سنة 1999 سجلت أحسن إنتاجية لساعة العمل، ووصلت إلى 15.93 وهذا مما يفسر غزارة الإنتاج منسوباً إلى عدد ساعات العمل الحقيقية خلال هذه السنة، وتليها سنة 2000 حيث كانت إنتاجية ساعة العمل قد وصلت إلى 13.91، وهذا مما يفسر بدوره تزايد حجم الإنتاج ابتداءً من سنة 1999 منسوباً إلى ساعات العمل الحقيقية، إذ نجد معدل إنتاجية ساعة العمل خلال الثلاثة سنوات الأخيرة من العينة محل الدراسة (أي عشر سنوات) وهذا ابتداءً من سنة 1999 إلى 2001 قد سجلت 14.35 في حين كان المعدل السنوي 12.82.
ويمكننا أن نقول من خلال ما تقدم إن إنتاجية ساعة العمل السنوية (أي كميات الإنتاج منسوبة إلى عدد ساعات العمل الحقيقية خلال السنة) يمكنها أن تتحسن أكثر لو يزيد الاعتناء والاهتمام أكثر بتدريب وتأهيل وتطوير العنصر البشري بالوحدة، وبالتالي سوف ينعكس هذا على مستوى مردوده وأدائه.

(ج) - إنتاجية الدينار من الأجور* :

* إنتاجية ساعة العمل يحكمها عاملان هما الإنتاج الفعلي وعدد ساعات العمل ولذلك نجد أن هناك اختلاف بين مؤشرات الإنتاجية للعمل (عدد العمال) وإنتاجية ساعة العمل (عدد ساعات العمال) لنفس السنة.

¹ :صلاح عودة سعيد ، مصدر سابق ، ص404.

* أيضاً هنا أن إنتاجية الدينار من الأجور تختلف لأنها يحكمها عاملان قيمة الإنتاج وقيمة الأجور وهما يختلفان عن بقية أنواع الإنتاجية السابقة.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

إن إنتاجية الدينار من الأجور تعتبر مؤشراً من مؤشرات كفاءة أداء العمل، حيث يبين هذا المؤشر ما ينتجه الدينار الواحد من الأجور.

والجدول التالي يبين لنا إنتاجية الدينار من الأجور للوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001:

السنوات	قيمة الإنتاج (دج)	إجمالي الأجور (دج)	إنتاجية الدينار من الأجور
1992	10.382.701.82	14.248.000.00	0.73
1993	14.199.710.44	17.400.000.00	0.82
1994	16.141.001.25	18.989.000.00	0.85
1995	26.229.771.20	19.370.000.00	1.35
1996	34.006.143.40	21.973.000.00	1.56
1997	30.204.809.60	27.894.000.00	1.08
1998	45.966.329.60	29.107.000.00	1.58
1999	67.109.888.80	32.092.000.00	2.09
2000	52.136.524.40	34.634.000.00	1.50
2001	62.737.296.52	39.532.000.00	1.59

الجدول رقم (08): إنتاجية الدينار من الأجور من سنة 1999 إلى سنة 2001 .

المصدر : مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الإنتاج بالوحدة.

- من إعداد حساب الباحث.

$$\text{إنتاجية الدينار من الأجور} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}^1}{\text{إجمالي الأجور}}$$

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن سنة 1999 سجلت أحسن إنتاجية للدينار من الأجور (قيمة الإنتاج الكلي خلال السنة منسوبا إلى إجمالي الأجور خلال هذه السنة) وصلت إلى 2.09 ، وتليها سنة 2001 حيث كانت إنتاجية الدينار من الأجور خلال هذه السنة قد بلغت 1.59 ، وهذا مما يفسر بدوره تزايد قيمة الإنتاج منسوبا إلى إجمالي الأجور خلال السنة بصفة ملحوظة ابتداء من سنة 1999 .

إذ نجد معدل إنتاجية الدينار من الأجور خلال الثلاثة سنوات الأخيرة (ابتداء من سنة 1999 إلى سنة 2001) قد بلغت حوالي 1.73 في حين كان المعدل السنوي خلال فترة الدراسة كلها 1.32 . ويمكننا أن نقول من خلال ما تقدم أن إنتاجية الدينار من الأجور خلال السنة يمكنها أن تزيد، وهذا بالاعتناء والاهتمام أكثر بتدريب العمال، تطويرهم وتأهيلهم .

2- العوامل المؤثرة على الإنتاجية داخل الوحدة :

وسنقتصر هنا على ذكر أهم عوامل ضعف الإنتاج و الإنتاجية المرتبطة بالعنصر البشري والمتمثلة في التغيب وحوادث العمل ودوران العمل* .

(أ)-التغيب : يعتبر التغيب واحد من أهم العوامل المؤثرة في انخفاض الإنتاجية.

والجدول التالي يبين لنا أنواع التغيب بالوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001.

السنوات	التغيب المبرر	التغيب الغير مبرر	الأمراض العادية	حوادث العمل	معدل التغيب
1992	%1	%0.19	%3.39	%0.10	%4.68
1993	%2.52	%0.15	%5.27	%0.14	%8.08
1994	%2.11	%0.12	%4.66	%0.11	%7
1995	%3.62	%0.32	%6.30	%0.92	%11.16
1996	%1	%0.07	%3.58	%0.32	%4.97
1997	%1.13	%0.03	%3.44	%0.42	%5.02
1998	%1.55	%0.03	%3	%0.25	%4.83
1999	%1.53	%0.04	%3.73	%1.04	%6.34

¹ :صلاح عودة سعيد ،مصدر سابق ،ص405.

* :أقتصرنا على ذكر هذه العوامل نظرا لإرتباطها الوثيق بالموضوع.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

2000	%0.9	%0.04	%4.18	%1.07	%6.19
2001	%1.26	%0.02	%2.65	%0.52	%4.45

الجدول رقم(09) أنواع التغيب (بالنسب المئوية) بالوحدة خلال الفترة ما بين سنة 1992 إلى غاية سنة 2001. المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالوحدة. الحساب والتصميم للباحث.

$$\text{معدل التغيب}^1 = \frac{\text{عدد ساعات الغيابات}}{\text{عدد ساعات العمل النظرية}} \times 100$$

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التغيب بسبب الأمراض العادية يحتل المرتبة الأولى بمعدل (3.56%) ، مع أن سنة 2001 عرفت أقل معدل بـ: 2.65% وهذا خلال السنوات العشر الأخيرة ، يليه في المرتبة الثانية التغيب المبرر (بمعدل سنوي 1.54%) ، مع أن سنة 1995 عرفت أكبر معدل وصل إلى 3.62% وهذا خلال العشر سنوات الأخيرة ، وتحل حوادث العمل في المرتبة الثالثة بمعدل 0.51 % سنوياً ، حيث سجلت سنة 2000 أعلى نسبة للحوادث بمعدل 1.07 % سنوياً ، وأقل نسبة سجلت في سنة 1992 بمعدل 0.10 % سنوياً. والجدول الموالي يوضح لنا تطور ساعات العمل الحقيقية أو ساعات العمل النظرية ، وساعات الغياب وكذا معدل الغياب خلال الفترة (1992 / 2001).

معدل التغيب بوحدة GI ورقلة من سنة 1992 إلى 2001.

السنوات	ساعات الغياب	ساعات العمل الحقيقية	ساعات العمل النظرية	معدل التغيب (%)
1992	9.144	189.583	195.472	%4.68
1993	14.704	172.195	181.778	%8.08
1994	14.146	187.548	201.694	%7
1995	21.692	172.524	194.216	%11.16
1996	9.562	182.625	192.187	%4.97
1997	9.892	186.886	196.778	%5.02
1998	7.615	149.859	157.474	%4.83
1999	9.468.39	141.888	149.296	%6.34
2000	10.604.87	167.447	171.132	%6.19
2001	7.594	169.994	170.848	%4.45

الجدول رقم (10): تطور معدل التغيب بالوحدة من سنة 1992 إلى سنة 2001.

المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالوحدة. من إعداد وحساب الباحث .

$$\text{معدل التغيب}^2 = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد الساعات النظرية}} \times 100$$

ويلاحظ من الجدول السابق أن سنة 1995 سجلت أكبر معدل بـ: 11.16% وهذا خلال العشر سنوات الماضية وأن سنة 2001 قد سجلت أضعف معدل بـ: 4.45% بينما بلغ متوسط التغيب خلال فترة الدراسة 6.27%.

(ب) حوادث العمل :

¹ : عبد الغفار حنفي ، مصدر سابق ، ص 259.

² : عبد الغفار حنفي ، مصدر سابق ، 259.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

تعتبر حوادث العمل أحد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الإنتاجية الموضوعة، وحتى نتمكن من معرفة خطورة هذه الحوادث نقوم بحساب معدل تكرار الحوادث، وكذا معدل شدة الإصابات.

- معدل تكرار الحوادث :

يعتبر معدل تكرار حوادث العمل أحد المؤشرات المهمة الذي يمكن من خلاله مراقبة ظاهرة الحوادث والإصابات من أجل تحديد الأخطار وأسبابها ، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها والتخفيف من نسبة حدوثها. والجدول التالي يمثل معدل تكرار حوادث العمل خلال الفترة (1992 / 2001).

السنوات	البيان	عدد حوادث العمل مع توقف العمل	ساعات العمل الحقيقية	معدل تكرار الحادث
1992		2	189.583	10.55
1993		3	172.195	17.4
1994		10	187.548	53.30
1995		15	172.524	86.90
1996		9	182.625	49.20
1997		7	186.886	37.40
1998		5	149.859	33.30
1999		12	141.888	84.50
2000		14	167.447	83.60
2001		6	169.994	35.20

الجدول رقم (11) معدل تكرار حوادث العمل من سنة 1992 إلى سنة 2001.

المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.

التصميم والحساب للباحث.

$$\text{معدل تكرار الحادث}^1 = \frac{\text{عدد الحوادث مع التوقف عن العمل} \times 10^6}{\text{عدد ساعات العمل الحقيقية}}$$

من خلال الجدول السابق نلاحظ الارتفاع الكبير لمعدل تكرار الحوادث بالوحدة (GI ورقلة) إذ بلغ المعدل المتوسط خلال فترة الدراسة بـ: 49.13. حادث عمل خلال مليون ساعة عمل.

-معدل شدة الإصابة :

يحدد معدل الإصابة درجة خطورة الإصابة التي تعرض لها العامل ، والتي سببت في توقفه عن العمل لفترة معينة. والجدول الموالي يبين عدد الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل بوحدة (GI ورقلة) خلال الفترة (2001/1992).

السنوات	البيان	ساعات الغياب* بسبب الحوادث	الأيام الضائعة بسبب الحوادث	عدد ساعات العمل الحقيقية	معدل شدة الإصابات
1992		192	21.82	189.583	115
1993		256	29.09	172.195	168.90
1994		209	23.75	187.548	126.60
1995		1820	206.81	172.524	1.194
1996		574	65.22	182.625	357.10

¹ : عبد الغفار حنفي ، مصدر سابق ، ص 259.

* : ساعات الغياب بسبب الحوادث = نسبة معدل الغياب بسبب الحوادث × ساعات الغياب الكلي، ولكن تجنباً للفروقات الطفيفة في الحساب والتي تخلفها الآلات الحاسبة، فلقد أخذنا ساعات الغياب بسبب الحوادث كما هي من لدن مصلحة الموارد البشرية بالوحدة (GI) بورقلة.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

493.10	186.886	92.16	811	1997
285	149.859	42.72	376	1998
1.253.60	141.888	177.88	1.565.32	1999
1.233.50	167.447	206.55	1.817.65	2000
58.60	169.994	99.77	878	2001

الجدول رقم (12) عدد الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل وكذا شدة إصابات هذه الحوادث بوحدة (GI). ورقلة في الفترة الممتدة ما بين 1992 إلى 2001.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بوحدة (GI) ورقلة.

- من إعداد وحساب الباحث.

ويمكن حساب الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل، وكذا معدل شدة الإصابة وفق العلاقتين التاليتين:

$$\text{الأيام الضائعة بسبب الحوادث} = \frac{\text{ساعات الغياب بسبب الحوادث}^1}{8.8 \text{ سا}}$$

$$\text{معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times 10^6^2}{\text{عدد ساعات العمل الحقيقية}}$$

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل خلال فترة الدراسة (العشر سنوات الأخيرة) قد وصل إلى حوالي 96 يوم خلال مليون ساعة عمل وهذا المؤشر يمكن تخفيضه إذا أعتني أكثر بالعامل من حيث تدريبه وتأهيله ليتمكن من إتقان عمله، والسيطرة عليه مما يجنبه الكثير من مثل هذه الحوادث المكلفة للعامل، وكذا للوحدة على حد سواء.

- دوران العمل:

يقيس هذا المؤشر حركة الدخول والخروج للأفراد بالمؤسسة، وهو مؤشر يعبر أيضاً عن درجة استقرار قوة العمل داخل المؤسسة.

ويمكن حساب معدل دوران العمل حسب العلاقة التالية:³

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين} + \text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

$$\text{أما معدل الانضمام}^4 = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

$$\text{ومعدل الانفصال}^5 = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

أما الآثار السلبية لدوران العمل، فأهمها ما يترتب عن خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمؤسسة من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للاستقطاب، الاختيار أو التدريب.

¹ 2: عبد الغفار حنفي، مصدر سابق، ص259.

1. 3.2: عبد الغفار حنفي، مصدر سابق، ص133، ص619.

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

والجدول الموالي يبين لنا تطور معدل دوران العمل بالوحدة (GI ورقلة) خلال الفترة (2001/1992).

معدل دوران العمل	معدل الانفصال	معدل الانضمام	البيان السنوات
%9.80	%9.80	%0	1992
%23.40	%23.40	%0	1993
%10.22	%10.22	%0	1994
%3.45	%3.45	%0	1995
%3.33	%0	%3.33	1996
%11.35	%6.81	%4.54	1997
%26.31	%21.05	%5.26	1998
%7.4	%1.23	%6.17	1999
%42.85	%30.95	%11.90	2000
%11.9	%4.76	%7.14	2001
%15	%11.17	%3.83	المعدل

الجدول رقم (13) تطور معدل دوران العمل بالوحدة (GI) ورقلة من سنة 1992 إلى 2001 .
المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالوحدة .
من إعداد وحساب الباحث .

تعرف الوحدة (GI ورقلة) حالة عدم استقرار العمالة ، إذ وصل متوسط دوران العمل خلال فترة الدراسة (2001/1992) 15% وهذا مؤشر يبين كثرة حركة دخول وخروج العمال بالوحدة ، إذ سجل سنة 2000 أكبر معدل لدوران العمل بـ 42.85% وبمعدل انضمام يقدر بـ: 11.90% ومعدل انفصال وصل إلى 30.95%، وإن سبب تاركي العمل خلال هذه السنة هو خروج عدد معتبر من العمال للتقاعد ، كما أن أحسن السنوات هي سنة 1996 فإن معدل دوران العمل بها وصل إلى 3.33% فقط بمعدل انضمام وصل إلى 3.33% ومعدل انفصال معدوماً ، وتليها سنة 1995 بمعدل دوران 3.45% أين كان معدل الانضمام معدوماً ومعدل الانفصال 3.45% .
ونظراً لما يسببه تزايد هذا المعدل من آثار سلبية والتي سبق ذكرها، من قبل، فإنه يجب على المسؤولين بالوحدة التنبه لهذه الظاهرة ، والعمل على التحكم في تقليلها إلى أدنى حد لها حتى لا تكون لها آثار سيئة على مستوى الإنتاج والإنتاجية بالوحدة.

خاتمة الفصل :

لقد عرضنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم وحدة (GI) بورقلة وهي الوحدة محل الدراسة، ثم إلى تحليل الإنتاج والإنتاجية بهذه الوحدة، وقد تطرقنا من خلال كل ذلك إلى تقديم المؤسسة الأم (GI) للوحدة ورأينا تطورها عبر

الفصل الرابع — تقديم وحدة (GI) بورقلة وتحليل الإنتاج والإنتاجية بها

الزمن، ثم استعرضنا أهم مهام المؤسسة ، وكذا تنظيمها وسياستها العامة وذلك بغية الإطلاع أكثر على موقع الوحدة محل الدراسة في خريطة المؤسسة من جميع النواحي، كالمهام، والتنظيم، والسياسة العامة، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى التعريف بالوحدة (GI) بورقلة، وتطورها عبر الزمن ومنتوجاتها وأهم زبائنها، ثم عرضنا بعد ذلك إلى دراسة تنظيم الوحدة من خلال تحليل هيكلها التنظيمي إذ وجدناه تنظيماً وظيفياً قائم على أساس التخصص، حيث أن الوحدة مقسمة إلى عدد من المصالح والفروع والخلايا، وأن هذا التقسيم يتناسب مع طبيعة المهام لكل مصلحة أو فرع أو خلية بالوحدة ، ثم تطرقنا فيما بعد إلى مهام وتنظيم مصلحة الموارد البشرية بالوحدة وهذا لارتباط هذه المصلحة بموضوع بحثنا هذا، إذ أن التدريب هو أحد أنشطتها، وقد قمنا بعد ذلك بدراسة حالة الإنتاج بالوحدة (GI) بورقلة من سنة 1992 إلى سنة 2001، ووجدنا أن أحسن سنة هي سنة 1994 أين وصلت فعالية الإنتاج إلى 101.41 % ، وتلتها سنة 1995 بفاعلية في الإنتاج وصلت إلى 98.62 %، ووجدنا نسبة تحقيق الأهداف المسطرة من الإنتاج على طول فترة الدراسة 2001/1992 بلغت 89.68 %، ورأينا أن هذا المؤشر كان مقبولاً، لكن في وسع الوحدة تحقيق أكثر من ذلك إذا أنها اهتمت أكثر بتدريب مواردها البشرية فيما يخص إكساب المهارات وتحسين الأداء.

ثم بعد ذلك عرضنا إلى تحليل الإنتاجية بالوحدة خلال سنوات الدراسة العشرة (10) من سنة 1992 إلى سنة 2001 وكذا إلى أهم العناصر المؤثرة والفاعلة في هذه الإنتاجية حيث تطرقنا إلى تحليل إنتاجية العمل ، وكذا إنتاجية ساعة العمل وإنتاجية الدينار من الأجور ، أما أهم العناصر المؤثرة في مكونات الإنتاجية هذه فهي التغيب ، حوادث العمل ، وكذا دوران العمل. ووجدنا هذه المؤشرات وعلى طول فترة الدراسة للسنوات العشرة (10) قد سجلت المعدلات المالية :

متوسط إنتاجية العمل بلغ 25.05×10^3 (م³) من الغازات الصناعية، متوسط إنتاجية ساعة العمل بلغت 12.82، متوسط إنتاجية الدينار من الأجور سجل 1.31.

أما معدل التغيب المتوسط خلال فترة الدراسة فقد بلغ 6.27 % ، في حين أن حوادث العمل بالوحدة قد سجلت حوالي 49 حادث عمل خلال مليون ساعة عمل ، وأن متوسط دوران العمل خلال تلك الفترة قد بلغ 15 % . ونستطيع أن نقول أن معدلات إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل وكذا إنتاجية الدينار من الأجور يمكنها أن تتحسن وذلك إذا اهتمت الوحدة أكثر بعنصر التدريب (وهذا واضح من خلال العدد الضعيف جداً لعدد المتدربين خلال فترة الدراسة والذي بلغ حوالي 5 % فقط) وحسنت استعماله ليكون أكثر كفاءة وفعالية ، الأمر الذي سوف يؤدي حتماً إلى تقليل العناصر المؤثرة ، والفاعلة في الإنتاجية (التقليل من الأرقام المسجلة إلى أدنى حد) وهي التغيب ، وحوادث العمل ، ودوران العمل ، وهذا يؤدي في الأخير إلى آثار إيجابية ، وحسنة تتمثل في رفع مهارات العمال ، وإتقانهم أكثر لأعمالهم ، و الرفع من أدائهم ، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على إنتاجية الوحدة ، وتحقيق أهدافها.

وبعد أن أتمنا بحثنا بقسميه النظري والتطبيقي التدريب الفعال ودراسة واقعه في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI) وحدة ورقلة ،سوف نعرض الآن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال جميع الفصول السابقة ومن خلال ذلك سوف نقدم أهم الاقتراحات، والتوصيات التي نراها ضرورية ومفيدة، ثم سنقوم بوضع آفاق للدراسة مقترحين مواضيع لبحوث مستقبلية، وذلك من أجل استمرار البحث والدراسة في هذا الموضوع .

I - أهم الاستنتاجات :

(1) لاحظنا عدم وجود معطيات دقيقة ودراسات حقيقية فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية، وهذا الذي من شأنه أن يؤثر عن وضع برنامج تدريبي مناسب، وقائم على مبادئ وقواعد علمية صحيحة، وهذا بدوره يؤثر عن العملية التدريبية في حد ذاتها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

(2) لقد لاحظنا أيضاً أن عملية التنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية لم تكن قوية، كما أن مراحل العملية التدريبية من خلال البرامج التدريبية من سنة (1992 إلى 2001) تخللتها نواحي عدة من القصور والنقائص، والواقع أن العملية التدريبية تعتبر نظاماً متكاملأ، وأن جميع عناصرها تتفاعل مع بعضها تفاعلاً إيجابياً، وأن الإخلال بهذا النظام يعرضها (العملية التدريبية) لعدم بلوغ أهدافها كما ينبغي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

(3) إن العملية التدريبية خلال فترة الدراسة (1992 / 2001) شهدت عدة نقائص والتي نجزها في ما يلي :

- عند تقييمنا لعملية تخطيط البرامج التدريبية بالوحدة لاحظنا ما يلي :

* عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية بالنسبة للمتدربين.

* عدم اشتراك المتدربين ورسائهم في تخطيط البرامج الخاصة بهم .

* عدم تنوع وسائل الإيضاح.

وهذا ما يستدعي مراجعة تخطيط البرامج التدريبية بالوحدة حتى تكون هذه البرامج فعالة أكثر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- عند تقييمنا أيضاً لعملية التنفيذ وإجراءات المتابعة والتقييم لاحظنا ما يلي:

• تقصير المشرفين في التعريف بأهداف البرامج التدريبية.

• نقص المتابعة والتقييم قبل وخلال تنفيذ برامج التدريب.

• عدم العمل على تطوير هذه البرامج لأجل زيادة فعاليتها.

وهذا ما يستوجب على الوحدة القيام به من مراجعة دقيقة لهذه الجوانب، وبالتعاون مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية لأجل استدراك هذه النقائص التي من شأنها أن تعيق العملية التدريبية مستقبلاً، وتؤثر سلباً على مردودها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

(4) بالرغم من قلة عدد المتدربين بالوحدة خلال فترة الدراسة (92 / 2001)، وبالرغم النقائص المسجلة ونواحي القصور المتعددة التي تخللت العملية التدريبية بالوحدة، إلا أن جوانب الاستفادة من التدريب على مستوى الأفراد قد ساهمت في الزيادة بعض الشيء في المعارف والمهارات، وكذا ساهمت في إتقان العمل إلى حد ما، وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة.

(5) كما أن جوانب الاستفادة من التدريب على مستوى الوحدة وذلك برغم جوانب القصور والنقائص المشار إليها سالفأ، قد شملت الإسهام في زيادة الإنتاجية إلى حد ما، وكذا في تحسين الأداء بعض الشيء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية السابعة .

(6) من خلال تعرضنا لدراسة حالة الإنتاج وتحليل الإنتاجية وكذا العناصر المؤثر في هذه الإنتاجية بالوحدة خلال مدة الدراسة (2001/1992) حصلنا على المؤشرات التالية :

- متوسط كمية الإنتاج الفعلي بلغ 89.68 % من كميات الإنتاج المسطرة من الغازات الصناعية .

- متوسط إنتاجية العمل سجلت 25.05 × 10³ (م³).

- متوسط إنتاجية ساعة العمل بلغت 12.82 (م³) .

- متوسط إنتاجية الدينار من الأجور سجل 1.31 .

أما العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية فهي كما يلي:

الخاتمة العامة

- متوسط التغيب بالوحدة وصل إلى (6.27 %) وهذه النسبة تعتبر مرتفعة إلى حد ما، إذ نجدها على سبيل المثال لا تتعدى 2 % في المؤسسات اليابانية.
- متوسط معدل تكرار الحوادث بالوحدة بلغ (49.13) حادثة عمل خلال مليون ساعة عمل، ويعتبر هذا المعدل مرتفع مقارنة بالدول الأوروبية أين لا يتعدى 23 حادثة عمل، وأمريكا أقل من 10 حوادث خلال مليون ساعة عمل .
- متوسط معدل دوران العمل بالوحدة وصل إلى (15 %) وهذا معدل مرتفع وذلك بالنظر للتكاليف العالية التي يسببها للوحدة.
- من خلال تعرضنا لحالة الإنتاج وتحليل الإنتاجية نستطيع أن نقول أن الأرقام المسجلة في هذا الجانب تعتبر مقبولة إلى حد ما، لكن بالمقابل ثمة مؤشرات سلبية تتمثل في العناصر المؤثرة في هذه الإنتاجية والتي بلغت معدلات متفاوتة، وأنه لو تم التحكم فيها وتقليلها إلى أدنى حد لارتفعت مؤشرات الإنتاجية إلى مستويات أفضل، وأن الحل في هذا الشأن لن تتأتى إلا باعتماد الوحدة على عنصر التدريب الفعال وأن تحسن تطبيق مبادئه .
- (7) بلغ متوسط نسبة ميزانية التدريب إلى كتلة الأجور بالوحدة خلال فترة الدراسة (2001/1992) (1.22 %) وهي نسبة ضعيفة جداً بالمقارنة مثلاً مع بعض المؤسسات المعروفة عالمياً مثل IBM التي تخصص 12 % من الكتلة لأجريه لميزانية التدريب أو مؤسسة BULL بـ 8 %.

(8) بلغ عدد المتدربين على طول مدة الدراسة (2001/ 1992) بالوحدة 47 عامل متدرب أي بنسبة (5.38 %) فقط من إجمالي عدد العمال، وهذا معدل ضعيف جداً إذ أن ما يقارب (95 %) من إجمالي العمال لم يستفادوا من أي تدريب.

(9) من خلال النتائج المتحصل عليها (1 ، 2 ، 3 ، 6 ، 7 ، 8) تبين أن العملية التدريبية بالوحدة لم تحقق كامل أهدافها، وقد تخللتها نواحي قصور عديدة تتعلق بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكذا عدم التركيز اللازم على عنصر التدريب من خلال العدد الضعيف للمتدربين على طول فترة الدراسة (2001/ 1992) وتخصيص ميزانية هزيلة لهذا الغرض. لذلك يستوجب على الوحدة التنبه لهذا الأمر الخطير وأن تولي للتدريب اهتمام خاص وتوظفه أحسن توظيف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثامنة .

(10) بالرغم من حصول المؤسسة (GI) على شهادة الجودة في الإنتاج والتركيب ((ISO 9002)، إلا أن وحدة ورقلة لم تكن ضمن وحدات المؤسسة التي شملت التقييم لنيل هذه الشهادة والواجب هنا يستدعي أن ترقى جميع وحدات المؤسسة بما فيها وحدة ورقلة محل الدراسة لمستوى متقارب من الأداء في جميع المجالات خصوصاً وأن المؤسسة (GI) تطمح لنيل شهادة (ISO 9001) وأن هذه الشهادة تضم الجودة الشاملة في جميع المجالات بالمؤسسة بما فيها جوانب التسيير وخصوصاً ذلك المتعلق بتسيير الموارد البشرية والذي يعد عنصر التدريب من أهم ركائزه .

II – أهم التوصيات :

انطلاقاً من نتائج البحث المقدمة سابقاً نقدم مجموعة من التوصيات تتعلق بموضوع البحث، والتي نأمل من خلالها المساهمة في دفع عجلة النشاط التدريبي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، ووحدة (GI) بورقلة بصفة خاصة .

ويمكن تلخيص هذه التوصيات فيما يلي:

- (1) ضرورة الاهتمام بتضمين المحتوى التدريبي للموضوعات والجوانب التي تستجيب للاحتياجات التدريبية الأساسية للمتدربين.
- (2) الحرص على إشراك المتدربين ووسائلهم المباشرين وخاصة ممن تتوفر فيهم الرغبة والقدرة في تخطيط البرامج التدريبية.
- (3) مراجعة أسلوب تخطيط وتنفيذ برامج التدريب، والعمل على زيادة كفاءتها حتى تحقق الأهداف المرجوة منها بفاعلية أكثر.
- (4) ضرورة تحديد الأهداف الموضوعية للبرامج التدريبية بدقة لدى كافة أطراف العملية التدريبية.
- (5) يجب إدماج العمال المتدربين في منصب العمل موضوع التدريب.

- (6) ضرورة التحسيس أكثر بعنصر التدريب من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ليشمل أكبر عدد ممكن من عمال وحداتها بما فيها وحدة ورقة محل الدراسة، وكذا تخصيص ميزانية معتبرة لذلك وكل الوسائل الضرورية الأخرى.
- (7) يجب إرساء قواعد ومبادئ علمية لمتابعة المتدربين ميدانياً بعد انتهاء التدريب، والعمل على إيجاد طرق أكثر دقة في تقييم فعالية التدريب.
- (8) ضرورة التنسيق أكثر وتبادل المعلومات، وحث مراكز التدريب فيما يتعلق بالسير الحسن لعملية التدريب بهذه المراكز، وكذا انضباط المتدربين هناك.
- (9) الاهتمام بطرق التدريب المتطورة والتي تتناسب وطبيعة العملية التدريبية.
- (10) ضرورة الاهتمام والتركيز أكثر على الجوهر والمضمون لنشاط التدريب بالوحدة، والذي يتمثل في الإسهام في زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء والذي من شأنه أن يمكنها من مواجهة التحديات العديدة المطروحة والتي سوف تشتد أكثر مستقبلاً.

III – أفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة رأينا أنها تفتح الأفاق الدراسية التالية:

- (1) اثر الاستثمار في التدريب على الإنتاجية.
- (2) التدريب في إدارة الجودة الشاملة.
- (3) اثر التدريب على أداء المؤسسة.
- (4) التدريب الفعال واستراتيجية المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- 1) حسن عادل، الإدارة اتجاهات، (الدار الجامعية، بيروت 1992).
- 2) حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998).
- 3) حسن النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة 1992).
- 4) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993).
- 5) حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2000).
- 6) الخشت محمد عثمان، فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، (المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر 1989).
- 7) الخشروم محمد مصطفى ود. مرسي نبيل محمد، إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، (مطبعة الملك فيصل الوطنية الرياض 1998).
- 8) الخلف خالد يوسف وعامر سعيد، الإنتاجية القياسية (دار المريخ، الرياض 1984).
- 9) خليل نبيل مرسي الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الدار الجامعية الإسكندرية 1998).
- 10) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر 2001).
- 11) الرزاق عمر سالم، برنامج العملية التدريسية، (منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس 1989).
- 12) سالم فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، (مركز الكتب الأردني، الأردن 1995).
- 13) السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار النشر غريب، القاهرة 1984).
- 14) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق الأردن 1996).
- 15) شريف عصام عزيز، مقدمة في الاقتصاد القياسي، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981).
- 16) سعيد صالح عودة، إدارة الأفراد، (منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا 1994).
- 17) عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (دار النهضة العربية، بيروت 1983).
- 18) عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية الإسكندرية 2000).
- 19) عبد الوهاب علي محمد، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، (القاهرة مكتبة عين شمس 1984).
- 20) عبد العزيز خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، (مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض 1997).
- 21) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984).
- 22) العيسوي عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، (الدار الجامعية الإسكندرية 1998).
- 23) العلي وجيه عبد الرسول، الإنتاجية، (دار الطليعة بيروت 1983).
- 24) كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1994).
- 25) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية الإسكندرية 1999).
- 26) مصطفى أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية، (بدون ذكر دار النشر ج.م.ع 2000).
- 27) مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عملي، (مطابع الدار الهندسية، القاهرة 1998).
- 28) المنصوري محمود محمد، إدارة التنظيم والعمليات الإنتاجية، (منشورات مركز البحوث للعلوم الاقتصادية، بنغازي 1993).
- 29) هاشم زكي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، (ذات سلاسل للطباعة، مصر 1979).
- 30) وهيب رضا عبد الرزاق، إدارة الأفراد، (مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد 1987).
- 31) ياغي محمد عبد الوهاب، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (مطبعة الملك سعود الوطنية، الرياض 1983).

2- دوريات وأبحاث ووثائق :

- 32) المجلس الاقتصادي الاجتماعي - لجنة علاقات العمل، علاقة التكوين بالشغل، (الدورة الرابعة عشرة الجزائر نوفمبر 1999).
- 33) دورية منظمة العمل العربية في عددها رقم (12)، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها اجتماع الخبراء العرب (القاهرة 18/14 ديسمبر 1993).

- (34) دورية المنظمة العربية للتنمية في عددها رقم (14)، ملتقى للخبراء حول نظم ومهارات استشارة تحسين الأداء المؤسسي، (القاهرة ديسمبر 1999).
- (35) دورية المنظمة العربية للتنمية في عددها رقم (13)، ندوة حول إدخال آليات القطاع الخاص، وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية (القاهرة 5/3 أكتوبر 1998).
- (36) دورية المنظمة العربية للتنمية في عددها رقم (14)، ملتقى حول قياس الأداء المؤسسي، (القاهرة ديسمبر 1999).
- (37) دورية المنظمة العربية للتنمية في عددها رقم (10)، ندوة حول إدارة سياسات التنمية، (السبوتغ أيام 31 ماي إلى 02 جوان 1995).
- (38) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 96/19 المؤرخة في 1996./03/06

3- دراسات غير منشورة :

- (39) سمالي محمد يحضيه، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفعالية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية الروبية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية 1995).
- (40) عودة إيمان إبراهيم، تقييم سياسة التدريب والحوافز في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993).
- (41) يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية 1996).

ثانياً : المراجع باللغة الفرنسية :

1- الكتب

- 42) ALAIN RAYMOND ET COOLL, methodes de Recherche en Management, (Paris DUNOD 2000).
- 43) BARBIER, L'evaluation en Formation, (Paris, P.U.F 1985).
- 44) BARRAUD J. KITTEL F, La Fonction Ressources humaines, (Paris DUNOD 2001).
- 45) BEAUJOLIN FRANCIS, la Gestion Des Competences, (Paris NAHTAN 1999).
- 46) CADIN LOIC ,GUERIN FRANCIS ,La Gestion Des Ressources Humaines, (Paris DUNOD 2000).
- 47) CASSE PIERRE, La Formation Performante,(O.P.U Alger 1990).
- 48) EXIGA ALAIN et COMMARMOND GISELE, Manager Par les objectives (Paris DUNOD 2000).
- 49) FLIPPO EDWARD, Personal Management,(New York, MC GRAW, HIL INC 1974).
- 50) GRUERE JEAN PIERRE, PEZEU FABIENNE, ERNOULT VICTOR, optimiser les Ressources Humaines dans L'entreprise, (Paris, entreprise d'edition 1984).
- 51) JOHANSTONE AND RIVERA, Volonters For Learning, (New York MC GRAW HIL 1965).
- 52) LAURE FRANCOIS, Le Guide Des Techniques d'animation; (Paris DUNOD 2001).
- 53) LEMAS THIERRY, TIXIER PIERRE, Des Restructurations, et des hommes, (Paris DUNOD 2000).
- 54) LIETARD RERNARD, Gestion Des Ressources Humaines, (Paris les editions D'organisation , 1976).
- 55) MARTORY BERNARD ET GROZER DANIEL, Gestion Des Ressources Humaines (Paris NAHTAN 1988).
- 56) MARTORY BERNARD, contrôl de Gestion Sociale, (Paris, Vuibert Gestion 1991).
- 57) MREIDEN ALAIN, Le conseil en Management, (Paris, Les Chose 2001).
- 58) ORSIONI .J . Le Management Stratigique ,(Paris ,DUNOD 1990).

- 59) PERETTI. J. M, Gestion Des Ressources Humaines ,(Paris DUNOD 1990).
- 60) ROMELAER PIERRE, Gestion Des Ressources Humaines, (Paris ARMAUD COLIN 1993).
- 61) VALLEMONT SERGE, La Gestion Previsionnelle Des effectifs Des emplois et Des Competencies, (Paris EDITION CORLET 1998).
- 62) VATIE et LIETARD Le Perfectionnement Des cadres, (Paris P.U.F. 1974).
- 63) VERDINE JEAN PIERRE et BRINGUIER ELISABETH, Technique quantitative de Gestion, (Paris VUIBERT 1987).

2- دوريات وأبحاث ووثائق بالفرنسية :

- 64) AHMED BOUBEKEUR, La formation cci- MARSEILLE-Provence Groupe ECC (Ecole Supérieure de Commerce), Séminaire –ENA Alger –26 janvier 06 février 2002.
- 65) AHMED BOUBEKEUR, L'évaluation des besoins de formation CCI –MARSEILLE –Provence Groupe ESC (ECOLE Supérieure de Commerce), Séminaire –ENA –Alger – 26 janvier – 06 février 2002.
- 66) HERVE HAMON, Investir Dans La Formation,L'entreprise à La Recherche de La Performance,(REVUE entreprendre et Former N°= 63 ,Paris 1993).
- 67) JACQUES BARETTE ,JULES CARRIERE ,Papport de Recherche N°= 1 : La cohernece des Pratique inter Systèmes de GRH L étude de Son impact sur La Performance Organisationnelle ,(Faculté des Science Administratives Université D'Ottawa 2002).
- 68) JACQUES BARRETTE, JULES CARRIERE,OLIVIER Frank Hausser, SONIA BARRETTE Rapport de Recherche N°= 2 : une étude descriptive qualitative des entreprises de hautes technologies informatiques et leurs pratiques de Gestion des ressources humaines : Une aperçu de La dotation (faculté des sciences administratives université d'Ottawa 2002).
- 69) JACQUES BARRETTE,JULES CARRIERE, Olivier FRANK Hausser, Sonia Barrette, rapport de Recherche N°= 3 : Les entreprises de haute technologies informatiques : Une étude descriptive de Leurs Pratiques de dotation, de Gestion de La Performance et de Rémunération, (faculté des sciences administratives Université d'Ottawa 2002).

70) JULES CARRIERE, JACQUES BARETTE, Rapport de Recherche N°=4 : L'effet des pratiques de Gestion des Ressources humaines Sur les indicateurs qualitatifs de performances des entreprises de haute technologie ,(Faculté des Sciences Administratives Université d'Ottawa 2002).

71) Divers documentation de L'unité (GI) Ouargla (Service des Ressources Humaines, Exploitation, Comptabilité et Finance).

3- دراسات غير منشورة بالفرنسية :

72) MELLE AROUB RATIBA, L'entreprise Algérienne et La gestion des Ressources humaines- thèse pour obtenir le diplôme de Magister, (Ecole Supérieure de Commerce – Alger 1997).

73) MME : AMMAR KHODJA NADIA, Planification de La formation a Sonelgaz ,mémoire de post graduation (P.G.S) Spécialités en management des Ressources Humaines ,(Institut Supérieur de gestion et de Planification (I.S.G.P) (Alger 1989).

74) M. : HADDAD.F, Problématique de L'identification des besoins en formation et La Conduite du plan de Formation au Sein de La B.D.L ,(P.G.S) ,(ISGP. Alger 1999).

75) MME, KACIMI-AMIRA ,les Methodes et outils d'identification des besoins de Formation à La CNAS ,(P.G.S) ,(I S G P ,Alger 2001).

76) MME : MASMOURI, née Kouachi Badia, Evaluation de La Formation au Sein de La CNAS (P.G.S) (I S G P ,Alger 2001)

77) Mr. : MOUSSA BOUREIMA, Gestion de La Formation des Ressources Humaines dans Le Secteur Bancaire Algérien- Cas B.D.L Alger (P.G.S) (ENSAG, Alger 1997).

78) MME : SAMIA AMEL BENAÏSSA, vers une Vision Manageriale de La Formation - Cas du corps diplomatique et Consulaire, (P.G.S) (ENSAG Alger ,1997).

79) Mr. : MOHAMED MOULAHCENE, Politique de Gestion des Ressources Humaines et Performance de L'administration (P.G.S), (ENSAG, Alger,1996).

