

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Aannexe  
Universitaire  
Maghnia



الملحقة الجامعية  
-مغنية-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
الملحقة الجامعية مغنية - قسم العلوم الاقتصادية -  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص  
ادارة أعمال الموارد البشرية  
عنوان المذكرة

**دور التدريب في تطوير الموارد البشرية**

✓ د. جرودي عمر

✓ شلابي رشيد

✓ لعلام يوسف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	الملحقة الجامعية مغنية	أستاذ مساعد (أ)	أ. بلباد محمد
مشرفاً	الملحقة الجامعية مغنية	أستاذ محاضر (ب)	أ. جرودي عمر
عضو مناقش	الملحقة الجامعية مغنية	أستاذ مساعد (أ)	أ. قادري رياض

السنة الجامعية: 2015 / 2016





## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب، إلى من حصد الأشواك

عن دري ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،

إلى القلب الناصع بالبياض

إلى رمز العطاء والحب، والدي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى إخوتي وأزواجهم.

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر

الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات ، إلى الذين أحببتهم

وأحبوني، أصدقائي الأعزاء كتكوت و يوسف و ايوب

إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل زميلي لعلام يوسف

رشيد شلاي



# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمِّي الحبيبة  
إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أُمِّي الكريم أدامه الله لي  
إلى إخوتي إلى أخواتي

إلى من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي ورفيق دربي

إلى الأصدقاء رشيد وهشام

إلى زملائي إلى جميع أساتذة

## لعلام يوسف



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب  
ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهتنا من صعوبات، ونخص بالذكر  
الأستاذ المشرف جرودي عمر الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي الملحقة الجامعية مغنية



# مقاطعة عامة



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

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

1- قوي العمل.

2- رؤوس الأموال



## 3- العناصر الطبيعية.

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

- حماية الأجر و المحافظة على القدرة الشرائية للعامل و العمل على تحسينها باستمرار.
- ضمان استمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدة العمل.
- حماية العامل ضد التسريح الجماعي، و الفردي التعسفي و ضد الفسخ الانفرادي لعقود العمل.
- العمل على تحسين ظروف و شروط العمل ( مدة العمل اليومية ، تقسيم العمل ، توفير العمل و السكن ، الترقية المهنية ، التدريب.....إلخ)

هذه من المطالب التي شكلت أرضية انطلاق نحو مطالب أخرى أكثر تطوراً و أكثر حساسية تتمثل خصوصاً في :

- المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات .
- وضع برامج سياسية واضحة و جدية في مجال التشغيل و التكوين.
- العمل المتواصل على خلق مناصب شغل.
- المشاركة في التسيير ، وضع القرار بالمؤسسة المستخدمة



○ و بفضل الجهود المتراكمة عبر التاريخ، توصلت القوى العاملة إلى تجسيد مطالبها عبر قوانين و اتفاقيات جماعية مع أرباب العمل تكرس بموجبها حقوق الموارد البشرية في الحماية و الصيانة ، و التطور.

و من ما توصلت اليه مكاسب تدرج ضمن ما يسمى في مصطلح تنمية أو تطوير الموارد البشرية.

- الحقوق الأساسية للعامل : الراحة و العطل القانونية .
- التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي.
- التدريب ، الترقية المهنية .
- ممارسة النشاط النقابي.
- المساهمة في التسيير و المشاركة في الأرباح.

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

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

- ما هو التدريب؟ و ما هي أهميته؟

- كيف يتم اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية؟

- ما هو أثر التدريب على الموارد البشرية؟

### فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على :

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

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

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

### دوافع الدراسة :

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية :

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

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

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

### أهداف البحث : نطمح من خلال بحثنا هذا إلى :

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

- مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية .

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



**- منهج الدراسة :**

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

**محتوى الدراسة :**

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

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التدريب



### تمهيد :

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

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

## المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية :

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تغيرات سج عنها تطور في مفهومها، و مختلف الأدوار التي تلعبها ، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعاريف إدارة الموارد البشرية و تطورها.

## المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، و إدارة القوى العاملة ، و إدارة شؤون العاملين... الخ إلا أن أكثر التسميات شيوعا هي إدارة الموارد البشرية ، و على نحو هذا نحاول تقديم بعض التعريف لإدارة الموارد البشرية يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: " هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة و تستثمر جهودهم و توجه طاقاتهم ، و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين ، و تقيم أعمالهم، و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين رؤسائهم، و بذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة" <sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية، تتمثل وظيفتها في اختيار الكفاءات المناسبة، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين و تكوينهم.

لقد حدد نشوء إدارة الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1945 مفهوم لها : "هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة" <sup>2</sup>.

هذا التعريف يركز على أن إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة متعلقة بالعلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> - رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 245 .

<sup>2</sup> -رواية حسن، نفس المرجع السابق ، ص27.



تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة، و تعتبر أصلا من أصول المنظمة و قد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون، و التي تتمثل في التخطيط، التنظيم ، التشكيل ، القيادة ، الرقابة، و هي الوظائف العملية لإدارة، و في مجال دراسة الموارد البشرية، يتم التركيز على مجموعة الممارسات و السياسات، التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

هذا التعريف بين أهمية إدارة الموارد البشرية كما بين الوظائف الإدارية الخمسة التي يقوم بها المدبرون.

إن تسيير الموارد البشرية تهتم بالأبعاد الاجتماعية و الاقتصادية النفسية و الإدارية و القانونية ، و من ثم يكون التعريف كالتالي: " تسيير الموارد البشرية نظام جزئي من النظام الكلي و هو مجهود توفيق بين الأشخاص و العمل و محاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية و هيكلية متكاملة و التي تترجم في البرامج التخطيطية و التنموية ، و التي الغرض منها التأثير على نوعية و كمية العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين و بالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي"<sup>2</sup>.

و من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية هو :  
" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، و هي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف و تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، و اتخاذ الحلول الملائمة".

<sup>1</sup> - رواية حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص02.

<sup>2</sup> - مريم اسكندر ، وسيلة يخلف ، " دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2001-ص03،

## المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد مرت الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها أهم هذه المراحل:

## المرحلة الأولى : مرحلة ظهور الثورة الصناعية :

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الإنتاجية ، و تراكم رأس المال ، و لم تعطي اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة هذا ما تولد عنه استياء العمال و بالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع في مصالح العمال.

و في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع و المطالبة بزيادة الأجور و تخفيض ساعات العمل ، و إيجاد ظروف مناسبة للعمل ، و من هنا كانت الإضرابات و المقاطعات العالمية للعمل ، و من هنا كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين.<sup>1</sup>

## المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى :

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية ، و ذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل و بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية من الإنتاج و الوصول ، بالإنتاج إلى ذروته تزايد الإهتمام بتحسين العمل.<sup>2</sup>

## المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات و زيادة معدلات البطالة، و كذا معدلات دوران العمل مما أدى إلى ظهور تجارب ( الهاورثوت) التي قام بدراساتها إلتون مايو و التي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، و ترشيد الاستخدام، و كذا أهمية و رضا العامل عن عمله.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1991، ص 14-15.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 ، ص 38-39.



المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية :

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج و بالتالي لا بد من الاهتمام به، كما أن الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي ، و بالتالي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة.

● **خلال فترة الخمسينات و الستينات :** اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية و بتطور التشريعات، و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية ، كل هذا أدى إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على الشركاء الاجتماعيين ، و بالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على تمركز الوظيفة.

● **نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات :** نتيجة كبر حجم المؤسسات و زيادة عددها تأكدت تجارب ( الهارثورت) في أهمية العنصر البشري، فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقاته، و قدراته الكامنة عن طريق الاقتناع ، و الترغيب ، فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني ، و الجماعات الغير رسمية<sup>1</sup> .

\* **فترة التسعينات :** ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب تنميته و تطويره و صيانته و الحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في المعطيات البيئية و التكنولوجية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 40-41.

## المبحث الثاني : ماهية التدريب :

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، و توفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، و لذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد<sup>1</sup>. ولتسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.

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

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

- يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات و لذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك .<sup>1</sup>

### المطلب الاول : مفهوم التدريب :

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

- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>.

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

و يعرف فيلبوا\*:" التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله"<sup>3</sup>.

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

و يعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، و صقل المهارات، و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 ، ص 232.

\* Filppot . principles of personnel management , New york magraw Hillco 1971.

<sup>3-4</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220،225.



أما نائل عبد الحافظ العوالمة فقد عرفه كما يلي <sup>1</sup>:

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية، و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يرتكز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية. و يعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم" <sup>2</sup>.

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

و من هذه التعاريف السابقة ، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: " بأنه مجموعة من الأنشطة ، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدره في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية".

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العوالمة ، " تطوير المنظمات " ، ط2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص147.

<sup>2</sup> - نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2000، ص 52.

## المطلب الثاني : أهمية التدريب :

الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيق من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثل نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها، إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية بتحقيقها، بتحقيق الهدف العام للمنظمة ، و يمكن حصر هذه الأهداف الفرعية في أربعة أهداف رئيسية هي:

- 1- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- 2- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للتقدم في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل<sup>1</sup>.
- 4- يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي<sup>2</sup>.

## الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية :

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

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" ، الدار الجامعية ، ص 582-583.

- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، حيث عملية الإحالات عملية مستمرة في جميع المستويات الإدارية نتيجة الترقيات، و النقل، و التعيين الجديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أنواع التدريب :

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

### الفرع الأول : حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي<sup>2</sup> :

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

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

### 1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:<sup>3</sup>

و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من إلتحاقه لتعيينه في الوظيفة، و هو بمثابة تهيئة الأفراد و تعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم و كيفية أدائه و إعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة و أهدافها و سياساتها ، و بمهام و مسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها، و علاقة عمله بأعمال الآخرين و مدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص 144.



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

و ينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى :

### أ- التدريب التوجيهي :

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

### ب- التدريب التخصص الابتدائي:

يتضمن واجبات و تعليمات و خصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

### ج- التدريب أثناء تأدية الخدمة:

في هذا النوع تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التوجيه المستمر للمرووسين أثناء أدائهم للعمل<sup>1</sup>.

## (2) التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999، ص 325.

و تجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، و نوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، و نوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، و يتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

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

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

و يتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، و تدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.<sup>2</sup>

جـ **التدريب للتهيئة للمعاش**: و هو نوع حديث للتدريب ، و يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش و منه القضاء على الملل و الضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها.<sup>3</sup>

### (3) أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي :

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

1/ **التدريب المهني**: و هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات و المعرفة و الاستقلالية، في الحكم و التقدير ، و يعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل.<sup>4</sup>

1 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

2 - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

3 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.

4 - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

و يقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية و الحرفية و اليدوية و الميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و معارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية و الحرفية و التي تتطلب مهارات محددة و تأهيلا يدويا<sup>1</sup>.

و يشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية ، كما يشمل العاملين الجدد و القدامى، و يتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد.....إلخ.<sup>2</sup>

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

هندسة الإنتاج ، هندسة الصيانة ، الأعمال المحاسبية ، و المشتريات و المبيعات و الأعمال الهندسية ....إلخ، و هذه المعارف و المهارات لا تكون روتينية ، و إنما تحتاج دوما إلى التجديد و الابتكار من أجل حل المشاكل المختلفة و معالجتها و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.<sup>3</sup>

و يدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة ، أو تخصص معين ، و هو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة ، و التي تتم بطبيعة فنية دقيقة<sup>4</sup>.

**3/ التدريب الإداري :** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى ، أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، و القيادية ، و المالية ، و المحاسبية ، و التخطيطية ، و الرقابية و التنظيمية و غيرها.<sup>5</sup>

2-1 - نائل عبد الحافظ عوالمه ، مرجع سبق ذكره، ص 240،251.

4-3 - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

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



و قد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا ، فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

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

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة لمؤسسة، و إيجاد القرارات الرئيسية<sup>1</sup>.

فتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف و المهارات و الخبرات حول الجوانب السلوكية و القيادية و المالية و المحاسبة، و كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كاتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

**4/ تدريب المتدربين:** يعتبر المدرب من أحد المعاول الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية سبب دوره المهم في تهيئة و إعداد العناصر البشرية المؤهلة ، و يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم و ذلك بتطوير و تنمية مهاراتهم، و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات و المعارف و المهارات إلى المتدربين و كيفية التعامل معهم بنجاح.

و يسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل و تنظيم عمليات نقل المعارف و الخبرات من المدرب إلى المتدرب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>2</sup> - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

## الفرع الثاني : أنواع التدريب حسب مكانها :

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

أ- **التدريب داخل المؤسسة** : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي و كذلك أقصر مدة للتدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل<sup>1</sup>.

و يعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، و يتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي ، حيث يتلقى الفرد التوجيه و الإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، و إما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل و في أماكن خاصة محددة لذلك و لكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، و يتم التدريب بالتعليم و التوجيه كما في الحالة الأولى و الفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج و توجيه التركيز إلى تدريب الفرد و تعليمه<sup>2</sup>.

و يتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف و المهارات إلى حيز الواقع العملية و بالتالي سهولة الاستعاب التدرج للبرامج التدريبية و ذلك لتماثل و تشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل<sup>3</sup>.

ب- **التدريب خارج المؤسسة** : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها و ذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

و قد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب ، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني و التمهين ، و من خلال

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>2</sup> - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 328.

الفرق التجارية و الصناعية، و هي تركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : حسب الغاية منه :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

#### 1/ برامج التدريب و التوجيه:

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

و يعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، و التكيف مع الوظيفة الجديدة ، و أدائه عمله شكل جيد ، و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2/ التدريب العلاجي:

يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة ، و لهذا تصمم المؤسسة برامج تدريبي ثاني لإدارة النقص و معرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استعبابه لبرنامج تدريبي أو نسيان الطرق و الأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة و بسيطة ، بحيث يسهل فهمها و تعلمها بسرعة، و بمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد و الاستفادة من البرامج التدريبية<sup>3</sup>.

<sup>2-1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 243،329.

<sup>3</sup> - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 244.

### 3/ التدريب على الأمن :

إزداد الاهتمام بالمشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن و كيفية المساهمة و التعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، و بهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن و يمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن و حماية نفسه حتى و هو خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته و سلامة عمله ، و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات و أدوات ، و مباني و مخزونات و غيرها ، و بالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج و وسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات و الأجهزة<sup>2</sup>.

### 4/ التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم :

ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، و لكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية ، و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية و الاقتصاد و التاريخ، و لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، و إنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، و اتساع أفق تفكيرهم، و ما لذلك من انعكاسات على أدائهم<sup>3</sup>.

### 5/ التدريب الابتكاري و التدريب السلوكي:

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

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.  
<sup>2</sup> - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 247،143.



ب- التدريب السلوكي : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير و تعديل اتجاهات و استعدادا و ترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية و الحماس و زيادة الثقة بالنفس و المساعدة على الاستقرار و العمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، و فريق العمل و تنمية مهارات العمل الجماعي و حسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة و صيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل، اللامبالاة ، الغيابات ... إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء و الولاء و الرفع من مستوى الرضى ، و ذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم و النتائج<sup>1</sup>.

### 6/ التدريب بغرض الترقية :

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

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

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

<sup>1</sup> - مهدية ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثر على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمدينة ، سنة 2004، ص 26.

## المبحث الثالث : علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية :

## المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية :

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب و التنمية بشكل مبدئي على المتطلبات أو نتائج تخطيط إدارة الموارد البشرية ، و التي تحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية ، و تسعى المنظمة من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر و تحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد و المهارة، و التخصص ، و هنا تظهر العلاقات بين التدريب و التخطيط الموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية ، التي يراد استقطابها، و تعيينها في المنظمة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب و منه يتضح أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة ، و بالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطه التدريب ، و التنمية من جهة و تخطيط الموارد البشرية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : قياس و تقييم الأداء :

تعتبر احتياجات التدريب و تنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة و لجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها قياس، و تقييم أداء العاملين فهذه النتائج تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس المبينة لنقاط الضعف و توضيح أسباب إنخفاض مستويات الأداء و منه يتبين إذا ما كانت المشكلة تتطلب وضع برامج تدريبية ، أو أن سببها راجع لعوامل تنظيمية داخل المنظمة ، إذا فقياس و تقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة للتدريب لعلاج جوانب الضعف في أدائه لتطويره مستقبلاً أم لا .

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 225.

**المطلب الثالث : التعويض :**

إن ربط المكافآت بمستوى الأداء و السلوك في العمل ، يعتبر أمر مهم لأنه يعتبر حافزا للعاملين لتحسين أدائهم و تطويره و خلق القناعة لديهم بأهمية ، و فائدة التدريب ، و إن استخدام الحوافز في مجال التدريب ليس مهما فقط من أجل جعل العاملين يقومون على الدخول في برامج التدريب و التنمية عن قناعة ، بل أيضا من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج فالعاملون سينخفض أدائهما إلى ما كان عليه إذا لم يتم مكافأتهما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على طبيعة التدريب، فبدأنا بمحاولة تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب كالتعلم والتعليم والتكوين وإعادة التأهيل وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى ويكمن الاختلاف في زيادة المعلومات للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة.

ثم انتقلنا لعرض بعض التعاريف للتدريب وقد اختلفت أحيانا وتشابهت أحيانا أخرى ولكنها تصب في نفس الغرض للتدريب تلك الوسيلة التي تكسب الفرد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أحدث الوسائل بطرق ذات كفاءة وفعالية، وذلك لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد في تصرفاتهم، ثم نتطرق إلى علاقة التدريب مع باقي أنشطة الموارد البشرية وهي علاقة تكاملية، ونتطرق فيما بعد إلى مسؤولية التدريب كما ركزنا في المبحث الثاني على أساسيات التدريب وتطرقنا إلى مبادئ والإجراءات اللازمة للتدريب، وكذلك وظيفة التدريب لها أساليب وأنواع عديدة تستخدمها لمعالجة البرامج التدريبية وتنفيذها وهذا ما سنتناوله في الفصل القادم.



# الفصل الثاني

## مبادئ وأساليب التدريس

### تمهيد :

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى التكيف مع المحيط الخارجي، و مسايرة التطورات و المتغيرات التكنولوجية السريعة، و ذلك مهما كان اختلاف نشاطها، و لن يتأتى لها ذلك إلا باعتماد برنامج تدريب شامل و مؤهل و فعال يتوافق مع احتياجات و متطلبات المؤسسة حتى لا تتحول إلى مجرد أنشطة لا فائدة منها، و بذلك تتحمل الإدارة تكاليف هي في غنى عنها و عليه فالنشاط التدريبي يجب أن يستند على مجموعة من المبادئ الأساسية و الهامة و التي قد تدعم نشاطه و تطوره، و أن تستعمل طرق مختلفة حسب نوع التدريب الذي يُقدم.

### المبحث الأول : أساسيات التدريب :

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تحقق عملية استثمار كفو للطاقات البشرية ، و لأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة فإن النشاط التدريبي يستند إلى مجموعة من المبادئ، كما يجب أن يعتمد على أساليب فعالة تساهم في إنجاح البرنامج.

### المطلب الأول : مبادئ التدريب :

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

#### 1. الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة ، فيجب أن يكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي للاستفادة منه و توفر الرغبة لا يكفي وحده بل يجب أن يكون مصحوبا بتناسب مع محتوى و مضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح و مستواه الوظيفي أيضا.<sup>1</sup>

#### 2. خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتدربين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة، و هذا يعني ربط التدريب بهدف يرغب المتدرب فيه مثل: ( زيادة الدخل، الترقية ..... ) و لا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من دوافع الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياويعاد تدريبيه<sup>2</sup>

#### 3. متابعة تقدم التدريب :

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

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي الشنواني ،" مرجع سبق ذكره" ، ص 233-234.

<sup>2</sup> - عبد الغفار خنفي ، مرجع سبق ذكره، ص 584.

التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه لعمله، و مقدار إنتاجية مقارنة لما كان عليه قبل التدريب<sup>1</sup>.

### 4. ربط التدريب ببرنامج للتدعيم :

من الضروري ربط النتيجة أو الأثر الناتج عن التدريب بنظام للثواب و العقاب ، و من المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر ، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز.....الخ لذلك يجب على الإدارة إيجاد الوسيلة المناسبة لمكافأة الأفراد مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب و احتياجات الأقسام التشغيلية، و إذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد من أن يتبع ذلك إجراءات عقابية لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي<sup>2</sup>.

### 5. إعلام المتدربين بمدى تقدمهم:

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

### 6. إتاحة فرص التطبيق:

يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب و يجب أن يتم ذلك بصفة متكررة، كما يجب أن يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه يتم بطريقة صحيحة و تحت إشراف المسؤولين عن التدريب، و بذلك تتكون لديه العادات الصحيحة في الأداء و حتى بالنسبة للتعلم الذي ينطوي على إلقاء المعلومات شفويا يجب إتاحة الفرصة للأفراد لكي يشتركوا في مناقشة ما يستمعون إليه و في إعادة إلقاء ما يلقي عليهم، مما يسهل عملية التعلم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص 235 ، 585

<sup>2</sup>- صلاح عبد الباقي الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 150-151.

### 7. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

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

### 8. الدقة و السرعة في التعلم :

هل يتم التركيز على الدقة أم السرعة في عملية التعلم؟

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

### 9. ضرورة التركيز :

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

### 10. الاستيعاب و التذكر :

تنطوي عملية التعلم على استيعاب المعلومات و تذكرها بعد ذلك و من الواضح أن التذكر يكون أسهل و لفترات أطول لو تم استيعاب المواد المعطاة في عملية التعلم بطريقة الصحيح، فيجب أن يشجع الأفراد المطلوب تدريبهم على معرفة الأسباب التي تكمن وراء المعلومات التي تلقى عليهم، و لمس مدى تطبيق هذه المعلومات ، و هو ما يسهل عليهم استيعابها و من ثم يعمل على تذكرهم لها و احتفاظهم بها لمدة طويلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.



### 11. أهمية اختيار القائمين بالتدريب :

إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين ، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المدربين و المشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة ، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة ، لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح في عمل الآخرين غير فعال<sup>1</sup>.

### 12. الفروق الفردية:

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

### 13. تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض:

تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب، و أن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة و متنوعة، تشكل بمجموعها خبرات و معارف لا يستهان بها و إتاحة الفرص لانتقال هذه الخبرات و المعارف بين المتدربين و تبادلهم إياها سيكون عاملا مساعدا على تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما يتعلمونه في البرنامج التدريبي المرشحين له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار ، إدارة وظائف و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 98-99 ، ص 228.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

## المطلب الثاني : أساليب التدريب :

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي و التدريب الجماعي ، و كل من هاتين الطريقتين تتمثل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :

### أولا : التدريب الفردي:

و يقصد به تدريب كل فرد على حدة، و هذا يتم بعدة طرق أهمها ما يلي:

#### 1. التدريب أثناء العمل :

و يعني تدريب الأفراد في مكان عملهم و في أوقات العمل و يقوم بمهمة التدريب الرئيس المباشر و بالتالي أن العامل يتدرب في بيئة طبيعية<sup>1</sup>.

و يكون التدريب بخطوات مخططة حيث يقوم المدرب بتوجيه و تدريب المتدرب و ذلك بإعطاء معلومات تعريفية أولية و تزويده ببعض المعلومات التخصصية، و القيام ببعض الأنشطة أمامه و بعد ذلك يعيد القيام بها الفرد المتدرب لاختبار مدى فهمه و استيعابه للمعلومات ، و بعد ذلك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد المرؤوسين له، و تقديم توضيحات له كلما احتاج إلى ذلك ، و يعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب و مدى جديته في التدريب<sup>2</sup>.

#### 2. نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

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

#### 3. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

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

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>2</sup> - فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 260.

### ثانيا : التدريب الجماعي :

و يقصد به تدريب أكثر من موظف معا ، و هذا لا يكون في أوقات العمل الرسمية ، و قد تكون داخل المنظمة أوفى مراكز التدريب خارج المنظمة و من مزايا التدريب الجماعية هو استفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ، و من أهم طرق التدريب الجماعية نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

#### (1) المحاضرات:

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

#### (2) دراسة الحالات:

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

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

#### (3) المناقشة المبرمجة :

أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحاور و التشاور بين المتدربين و المدرب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة و يعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة ، و بالتالي يتمكن المتدربون من تصميم و تطوير جدول المناقشة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 278-279.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 93.

#### (4) أسلوب التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم هذا المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل ، لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقاش و الاستفسار، و يتميز هذا الأسلوب بسهولة و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، و يصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفراد أو العمال الحرفيين و الصناعيين.

#### (5) أسلوب تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث في الحياة العملية العادية، و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف ( كل فرد يمثل دورا معينا يحدده المدرب)، و بعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله و اقتراح الحل الذي يراه مناسباً، و يكمن دور المدرب هنا في توجيه سلوك المتدربين و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.<sup>1</sup>

#### (6) المؤتمرات :

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

#### (7) الندوات أو حلقات الدراسة :

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 241  
<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 280.

### (8) نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، حيث يرغب المندوب في الاقتداء بسلوك نموذج معين، و تتمثل الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم و توزيع المهام على المرؤوسين و تفويض السلطة و طلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه و تقديم الن و يصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء ، و بعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية<sup>1</sup>.

### (9) البريد الوارد:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملفات بها مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه كل بند من بنود البريد الوارد، و يلاحظ أن هناك حدودا لفعالية هذا الأسلوب ، و منها أن الأشخاص و المنظمات وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية ، مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

### (10) الوقائع الحرجة :

لملاقة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و الخاصة بموضوع التدريب، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة ، و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة ، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع<sup>2</sup>.

### (11) تدريب الحساسية :

تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تأثير داخل الجماعة، و الغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين ، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التي تواجهه، و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه الفرد بها هذه المشكل

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 345.

<sup>2</sup> - أمين ساعتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 164.



و أخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع الاستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : تقويم أساليب التدريب:

من الضروري تقويم كل طريقة من طرق التدريب الواردة سابقا في تحقيقها لأهدافها و في تطوير المهارات و القبلات و تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد و وصولا إلى التقويم الفعال لا بد من الأخذ ببعض العوامل المساهمة في زيادة فاعلية طريقة التدريب ، هذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- مدى تصميم البرنامج وفقا للحاجات الفعلية للمتدرب .
  - 2- مدى توفر التغذية العكسية حول الأداء في البرنامج.
  - 3- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين.
  - 4- مدى التسلسل في خطوات تنفيذ البرامج.
  - 5- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمنظمة.
  - 6- استخدام البرنامج لمداخل و أساليب متعددة.
  - 7- مدى وجود نسبة من التعلم للبرنامج.
  - 8- مدى مشاركة الأفراد في عملية التدريب .
  - 9- مدى توفير مكافآت لتعزيز السلوك الإيجابي .
  - 10- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يواجهها المتدربون.
- و وفقا لهذه العوامل يتم تقييم كل طريقة من طرائق التدريب السابقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1996 ، ص 249.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2000، ص 117.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

إن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب و في طريقة أدائه لعمله، و يمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف المنظمة ( المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين) انعكاسا مباشر للنجاح في السياسات و برامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى، و نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على عدة عوامل أهمها ما يلي:

#### 1- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل :

أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات و مؤهلات لأداء الأعمال المكلفين بها، و لأجل أن يتحقق ذلك فإنه يجب إعداد البرامج وفق ما يتضمنه تحاليل الأعمال التي سيؤديها المتدربين.

#### 2- أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة :

حيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولا من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال، لكي يتوفر لديهم قدر من الرضا و الشعور بالاستقرار و المرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة إحداث تغييرات مفاجئة في طرق الأداء في الأجل القصير لأن مثل هذه التغييرات قد تواجه بمقارنة من قبل الأفراد و بقدر ما تتوفر مرونة مناسبة تضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج التدريبي بقدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج.

#### 3- معرفة نتائج التدريب :

إن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي و بشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة للإقبال على التدريب، و ترفع من درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي، لذلك يفضل أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات ، و أن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس و الاندفاع على التعلم<sup>1</sup>.

#### 4- قناعة المتدربين بحاجتهم إلى التدريب :

لأجل أن يندفع المتدرب إلى التدريب فإنه يجب أن يكون مقتنع بشكل لا يقبل الشك بحاجته إلى إحداث تغيير الطريقة التي يتبعها في أداء عمله، أي بحاجته إلى التدريب.

<sup>1</sup> - فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 278-280.

## المطلب الخامس : مسؤولية التدريب :

إن تحديد جهة مسؤولة عن التدريب يعتبر عملية ضرورية تكمن أهميتها في :

1- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التدريب مما يمكن مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التدريبي أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

2- أنه يدل على اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي.

### مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة:

و هذا يعني أنه نظرا للأهمية الكبرى للتدريب فلا بد أن تقع المسؤولية و المتابعة على عاتق الإدارة العليا، و هذا حتى يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، و لكن لا يمكن أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء بل هناك طرفان آخران يشتركان معها في تحمل مسؤولية التدريب و هما<sup>1</sup>:

1. الرئيس المباشر: و تتجلى مهمته في تحديد مجال التدريب و مستواه و نوعه.

2. الفرد الذي يراد تدريبه: و هنا تقع المسؤولية الأساسية للتدريب عليه، فإذا لم يكن على استعداد للتدريب فلا تنفع معه أي طريقة أو وسيلة للتدريب.

إن اشتراك كل من الإدارة العليا و الرئيس المباشر و الفرد نفسه في تحمل مسؤولية التدريب يرجع إلى الأسباب التالية:

1- إن مشاركة الرئيس المباشر في مسؤولية التدريب ضرورية و ذلك على اعتبار أن هذا الأخير يكون على علم بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودين تحت رئاسته و بقدراتهم و مهاراتهم و مدى احتياجاتهم للتكوين أو عدم حاجتهم له، و ذلك عن طريق دراسة كل النواحي و اكتشاف نواحي الضعف أو القوة لديهم.

2- إن العنصر البشري ( الفرد) هو أهم عنصر في العملية التدريبية، و لهذا يجب أن يكون لديه استعداد لتقبل التدريب، و حتى لا يضيع الجهود و الأموال المبذولة.

<sup>1</sup> - شروقي حسين عبد الله، سياسة الأفراد ، دراسة التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 163.

3- إن الإدارة العليا هي الرأس المفكر في المؤسسة ، و عليه يجب أن يكون هناك اقتناع من جهتها بناحية التدريب و بضرورته لتنمية مهارات العاملين و الرفع من مستوى أدائهم و كذا تدبير الإمكانيات اللازمة للتدريب و الوصول إلى الأهداف المرجوة .

### مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى<sup>1</sup>:

من هذه الناحية تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا في العمل، و ذلك لأن الفرد الجديد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي عين فيها و لا الدور الذي يقوم به، و هنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لإطلاعهم على ما يجب أن يقوم به و تدريبه على طبيعة العمل، و لكن من هذه الناحية تظهر عدة أخطاء و ذلك للأسباب التالية:

أ- عدم اهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد.

ب- شعور الفرد القديم بالعداء للفرد الجديد كونه لا يتقاضى أجرا مقابل ذلك و أنه يخلق لنفسه منافسا في العمل.

ج- قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية لتوضيح و شرح ما يريده للفرد الجديد.

إن هذا الرأي يقتصر على تدريب العاملين الجدد متناسبا تماما بتدريب العاملين القدامى ذلك للرفع من مستوى الأداء و إطلاعهم على التطور في مجال عمله.

### مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا:

هذا الرأي يرى أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا و أخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف و تتحمل الإدارة العليا مسؤولية و تخطيط برامج التدريب و مراقبته ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها و لذلك نجد أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة و خارجها و متابعتها بصفة مستمرة للتحقق من أن برامج التكوين منفذة و أن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

- وجود إدارة متخصصة مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين و هي التي تقوم بدراسة و تحديد احتياجات التدريب و تقرر الميزانية.

- اشتراك كل الوحدات أو الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التدريب و تكاليفه و يتضح لنا من هذا الرأي أن التدريب عملية مشتركة بين كافة إدارات المؤسسة و هذا ما يعطي أهمية للتدريب

<sup>1</sup>. شروقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 164.

ومكانة في المؤسسة , وكذلك نرى جميع الإدارات تشترك في عملية الإنفاق على النشاط التدريبي , وهذا ما يجعل التدريب أكثر فعالية في المؤسسة , وبالتالي فإن مسؤولية التدريب تقع على كل من هو داخل المؤسسة .

### الفرع الاول : الأشخاص الواجب تدريبهم :

إن التدريب يهتم بكل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسيرين والإطارات العليا والمتوسطة و العمال , ويعتبر اختيار الأشخاص الواجب تدريبهم أمرا أساسيا في تصميم البرامج التدريبية , إذن المتدربون هم محور العملية التدريبية واختيارهم قد يتم في تحديد الاحتياجات التدريبية , لكن مراعاة عدة جوانب منها السلوكية والإدارية في اختيار المتدربين<sup>1</sup>.

#### 1- الجوانب السلوكية:

- اختيار الأفراد ذوي السيرة الحسنة حتى لا يؤثر على سلامة سير البرنامج , مع اختيار و تفضيل الأفراد أكثر تقبلا للاجتماع , لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب للتدريب .  
- اختيار الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد ومفيد .  
- اختيار أفراد جدد في العمل لأن العمال القدامى يتأثرون بالسلوك والأسلوب التقليدي الطويل الذي اعتادوا عليه , وهذا ما يجعلهم أقل تقبلا للتغيير في الأسلوب , ولذلك وفي جميع الأحوال يجب أن يتم اختيار الأفراد الراغبين في التدريب والمحتاجين إليه فعلا والذين تتوافر فيهم شروط ومواصفات معينة للاشتراك في تلك البرامج التدريبية .

#### 2- الجوانب الإدارية:

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم .  
- الالتزام بالحضور والاستمرار حتى نهاية البرنامج التدريبي .  
- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء حاجة المشروع من العناصر المكونة , يعين حسب تحديد احتياجات التدريب والإمكانات المتوفرة والخاصة بمكان التدريب .

<sup>1</sup> " أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية , رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية فرع التسيير , جامعة الجزائر , ص 06 .



وعليه فقيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة ، بل يمكن أن نجد قصور في أدائه، و قد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عال من الأداء إلى عدة أسباب نذكر منها :

- لامبالاة الفرد لعمله واحتقاره له وهذا ما ينجر عنه عدم إتقان العمل وعدم الرضا  
- نقص الخبرة والمعرفة بمختلف الآلات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية, وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الجودة وتدهور المعدات والآلات, أي عدم وجود خبرة سابقة في مجال العمل الموكل للأشخاص.

- عدم وجود مهارات ومعارف كافية للعاملين لتحسين أداء عملهم.  
كل هذه النقائص يمكن علاجها عن طريق التدريب, أما إذا أدى الفرد عمله على المستوى المتوسط فهذا راجع لسببين هما:

- 1- أن الفرد لم يتعلم كيف يؤدي عمله على نحو أفضل مما تعلمه عن طريق المحاولة والخطأ.
- 2- أن الفرد تعلم ما تعلمه عن طريق مساعدة تلقاها من غيره من العاملين الذين لم ينالوا بدورهم أي توجيه خاص في طريق الأداء الصحيح و الأمثل .  
ومن هاتين الطريقتين تجعلان الفرد يعتاد على طرق خاطئة في أداء العمل, فيؤدي ذلك إلى تعويقه وعدم وصوله إلى مستوى عال من الأداء.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن التدريب لا يقتصر على العاملين الذين يقل مستواهم في العمل بل يجب أن يعنى بالأكفاء الذين يؤدون عملهم على أحسن حال لأنهم يصلون إلى مستويات أعلى من مستوى الكفاية في أداء أعمالهم إذا نالوا قسطا من التكوين المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-RAYMOND VATTER,"développement de l'entreprise et promotion des hommes",3<sup>ème</sup> édition, p 62-70.

## الفرع الثاني : النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب<sup>1</sup> :

يعتبر التدريب في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد أو ترحيل عمالاً ما، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة و كذا تهيئة الأفراد اللذين يمكن ترقيةهم في المستقبل، و بصفة عامة التدريب يساعد على خوض مواقف كبيرة.

### 1- تطوير الإستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية:

تتمثل أهمية التكوين في تطوير الإمكانيات اليدوية أو الثقافية و هذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التدريب للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا بالتدريب اليدوي. و كثيراً ما نسمع و نرى أن مثلاً هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتدريب و لا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة، و هنا يسعى التدريب إلى اكتشاف هذه المواهب، و لهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية، و مساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية و من ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

### 2- تطوير الخبرة أو التجربة:

الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر بساطة و غالباً أكثر موضوعية، و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر. إذا السؤال المطروح هنا هو هل من الممكن حقاً تطوير التجربة بطريقة غير تلك التي تطور بها عن طريق التطبيق الطويل للأشخاص و الأشياء؟ والإجابة هي نعم، فالتربص في مؤسسة أخرى أو عند خبير هي وسيلة للدفع الفعال للتجربة، ولكن نستطيع من تجربة الآخرين أو فشلهم اكتساب خبرة ما.

### 3- إستيعاب معارف جديدة:

تتمثل أهمية التدريب هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة ومهمة ويمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة، وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث أنه لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه.

<sup>1</sup> شروفي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 17-19.

4- تصحيح الاتجاهات:

ويمكن أن يكون للتدريب هدف آخر وهو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية, وهذا أمر لا بد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات, وهذا النوع من التدريب يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

5- الترقية:

كذلك التدريب يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإذا كانت هذه المهارات والمعارف تتطلب إمكانيات جديدة, وطبيعة عمل جديدة استوجب على المنظمة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى

ومع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى ومستويات أرقى, وهذه الوسيلة سبيل عملية التدريب, وفي الأخير كل تدريب يهتم بتطوير أو تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شروقي حسين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 17-19.

## المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية :

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية ، و لا تحظى بالاهتمام المطلوب كما هو الحال الآن حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى و هي كما يلي:

- جمع و تحليل المعلومات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية .
- تنفيذ البرامج التدريبية .
- تقييم البرامج التدريبية .

### المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات و تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، خاصة و أنها أول خطوة يعتمد عليها المسؤول عن التدريب في تحديد الحاجة للتدريب و ما يليها من مراحل أخرى.

و الطرق المستعملة في هذه المرحلة هي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات<sup>1</sup> و في تحليل البيئة الداخلية تهتم بدراسة أهم المتغيرات منها ما يلي:

- التوسعات و التقلصات في حجم النشاط.
- برامج الترقية و النقل.
- إضافة منتجات جديدة.
- إعادة تصميم الوظائف.

أما في تحليل البيئة الخارجية فيهتم بدراسة البيئة الاقتصادية و التسويقية و الفنية .

**1/ البيئة الاقتصادية :** و تؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار و معدلات التضخم على تكلفة التدريب ، و من أهم عناصرها ما يلي:

- تكلفة مبنى التدريب و التجهيزات التدريبية و المدربين.
- حوافز المتدربين.
- تكاليف صيانة أجهزة التدريب.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش ، سبق ذكره، ص 235.

- إعداد المتدربين المرشحين و الموافقين لمتوسط تكلفة التدريب.

2/ **البيئة الفنية :** و تدعى أيضا بالبيئة التكنولوجية ، و التماس مع هذه البيئة يستدعي تغييرا في أداء العاملين، و هذا لا يكون إلا عن طريق التدريب، و كل هذه المواجهة المنافسة المحلية و الخارجية، لذا يجب استعمال طرق و أساليب جديدة للعمل تتطلب تدريبا مسبقا و ذلك لتعويد العاملين على العمل الجديد .

3/ **البيئة التسويقية :** و تدعى أيضا بالبيئة التنافسية و من أهم مظاهر المنافسة هي سعي المؤسسة للرفع من جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها وذلك بصفة دائمة، وكل هذا يتطلب عمال أكثر كفاءة ولا يحصلون عليها إلا بجهود مكثفة في التدريب وتكون موافقة للأهداف المسطرة مسبقا، فإبداع هؤلاء وابتكارهم هو الذي يساعد على خفض التكاليف وزيادة الجودة وهي صفة تأتي بعد تهيئة صنف المهارات اللازمة لإثراء التفكير الإبتكاري.

وفيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في طرق و أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.

- **الموضوعية :** وهي أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي شخصي من طرف الشخص الذي يقوم بجمعها.

- **الصدق :** أن تعبر المعلومة بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة.

- **الثبات :** أن تكون المعلومة التي جمعت في الوقت الحالي هي نفسها المعلومة التي تجمع في وقت آخر.

- **التحدد من عوامل التحيز :** هناك عوامل وسببية تؤثر على دقة المعلومة وصحتها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، وبالتالي يجب ضبط هذه العوامل وعدم فتح المجال لإفساد وصدق ودقة المعلومات التي يتم جمعها.

- **توزيع النتائج :** أن يتم توزيع تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأولياتهم .

- **العملية :** أن تكون الإجراءات و الأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة التسيير و الإدراك و الفهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور قرن 21، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، ص 260-262.

## المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية :

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ ، خاضعة لتقييم قبله و بعده لتفادي أي أخطاء متوقعة للإسفار على نتائج ايجابية<sup>1</sup>.

أ- مفهوم الاحتياجات التدريبية : تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات و ما هو موجود فعلا ، فإن التعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة ومنها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد المطلوب تدريبهم.<sup>2</sup>

وقد عرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة و ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات<sup>3</sup>.

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

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

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

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

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

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

3 - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 06.



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

3- المعارف و المهارات التنفيذية : و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية ، و نقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى<sup>1</sup>. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، و هي متكاملة مع بعضها البعض و هي:

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

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

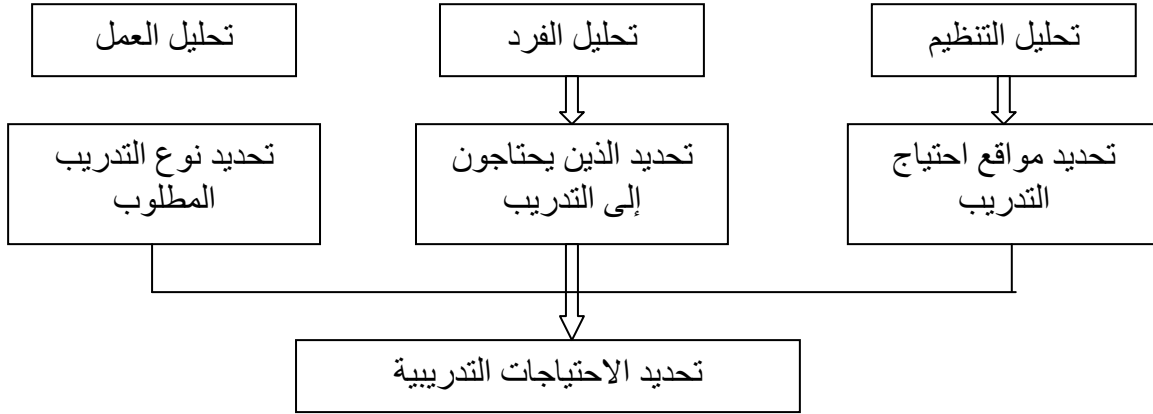
3/ تحليل التنظيم: و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف و متطلبات العمل و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي<sup>3</sup>.

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

2 - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 110.

3 - د. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الشكل رقم 01: أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب :



المصدر : د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره ، ص120.

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

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل، و ما تحتاجه من خيارات و معارف لتنفيذها
- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها، أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها و مقارنتها مع الإمكانيات و المؤهلات المتوفرة حالياً لدى كل موصف لمعرفة مدى و نوع حاجته للتدريب.
- نتائج قياس و تقييم الأداء فهي تشير إلى نواحي الضعف و القصور في أداء الموظفين و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- تسارع المتغيرات البيئية و التقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة، و آلات فنية حديثة و أساليب عمل جديدة و متقدمة، مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجتهم للتدريب، و هذا لشعورهم بالنقص و الضعف من أجل زيادة قدراتهم.
- إجراءات اختيارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم ما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره ، ص 237-238.

### المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية :

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

1. **عنوان البرنامج :** و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة و واضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

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

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

- **واقعية :** أي يمكن تحقيقها و ليست خيالية.

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

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

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

\* ترشيح و صقل منظومة القيم و الاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

\* تنمية القدرات و المهارات للمتدربين في عدة مجالات.

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

أو الفكري، و بحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي يتعدى خمسة و عشرين متدربا كحد أقصى.

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

المتدربين و كذا المدربين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، و هناك من يقوم به يوما بعد يوم أو خلال الفترة الصباحية فقط، و كل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمان التدريب.

5. **تحديد موضوعات التدريب:** بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم

إلى موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات ، و يحدد لها زمن معين يتناسب و وقت البرنامج ككل.

6. **تجديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات :** حيث يقوم بالاتصال بالمدربين و

هذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، و قد يكون من داخل المؤسسة (إداريين،

مستشارين..... إلخ) أو من خارجها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص280-283.

7. **تحديد أسلوب التدريب:** بالتعاون بين المنسق العلمي و المدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.
8. **المنسق الإداري:** و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية و كذا إعداد و استقبال المدرسين و جميع احتياجات البرنامج<sup>1</sup>.
9. **تحديد الأدوات المناسبة:** منها السمعية و البصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو و الكمبيوتر و غيرها من الأدوات.
10. **تحديد أساليب التقييم و نماجه:** و هذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها و خاصة المتدربين و المادة التدريبية و المدرسين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان<sup>2</sup>.
11. **إعداد الجدول الزمني:** و ذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249.  
<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 284-287.

الجدول رقم (01) : الجدول الزمني للعملية التدريبية :

الفترة المسائية من التدريب		الفترة الصباحية من التدريب			اليوم و التاريخ		
الجلسة (5) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة قصيرة (10د)	الجلسة (4) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة طويلة (1-2 س)	الجلسة (2) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة 10 دقائق مثلا	الجلسة (1) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	
موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	

المصدر : عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 287.

### المطلب الرابع : تنفيذ البرامج التنفيذية :

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

**أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ:** و هي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و تشمل الترتيبات على ما يلي:

أ- الإعلان و دعوات الترشيح: يتم إرسال دعواي للمرشحين و إعداد خطابات التكليف و إرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

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

ج- الخدمات المساندة المصاحبة : متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بإمكانة التدريب و تحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

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

للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين<sup>1</sup>

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

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

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

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

تجهيزات المطبوعات تتضمن :

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

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

- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش ، مرجع سبق ذكره، ص 240-249.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 288.



### 3/ متابعة المتدربين و المدربين:

أ- متابعة المتدربين: و يتم من خلال :

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، و تتضمن ما يلي أسمائهم ، مؤهلاتهم، وظائفهم و عناوينهم...
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

ب- متابعة المدربين : و هذه المتابعة تكون بـ:

- تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية .
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاضرات.
- دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.

**ثالثا : افتتاح البرنامج و الإرشادات المتعلقة بسيره:**

أ- افتتاح البرنامج و يحتوي ما يلي:

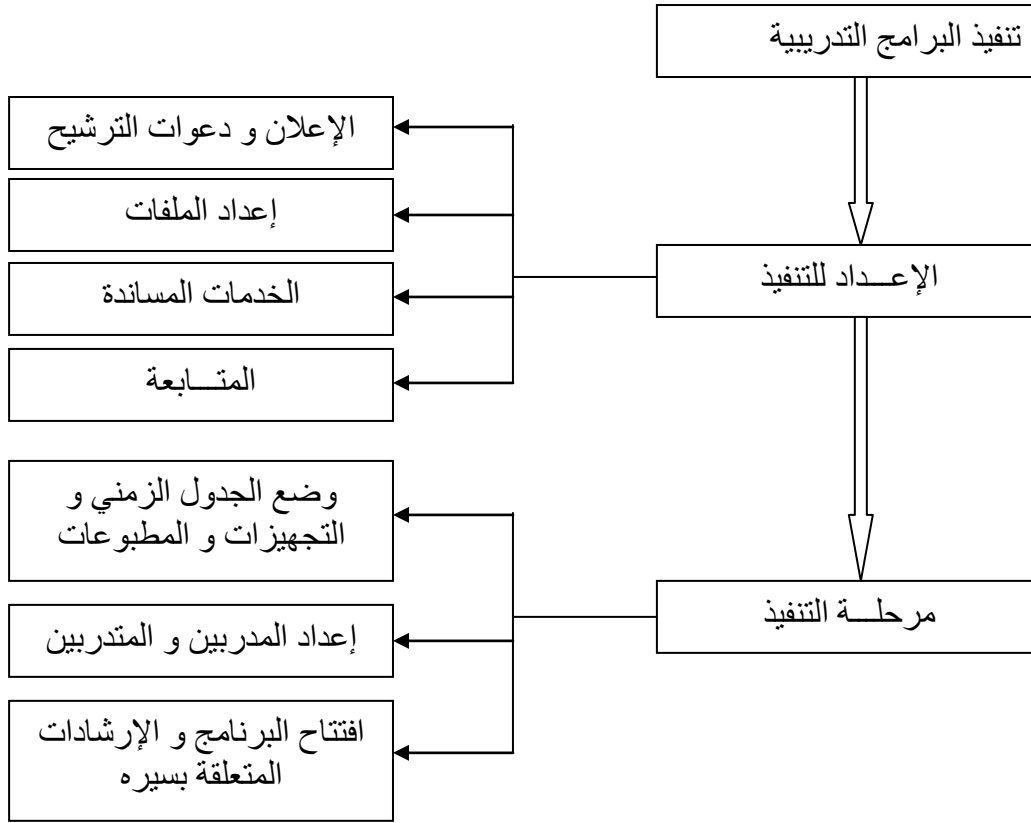
- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج و متطلبات المتدربين.
- التعرف على توقعات المتدربين و الأخذ بالتوقعات المقبولة.
- فسح على المجال للتعارف بين المتدربين.

ب- الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
- الحرص على احترام قدرات المتدربين و إدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
- الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي و ذات معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد و الجدول الزمني.
- محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين و المتدربين.
- توزيع الشهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.

- المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج<sup>1</sup>.

الشكل رقم 02 : خطوات تنفيذ البرامج التدريبية :



المصدر : من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

### المطلب الخامس: تقييم البرامج التدريبية :

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

و يعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>1</sup> .

#### الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

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

**طرق التقييم :** من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

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

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

- \* تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين.
- \* تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى .

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص 251.

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

**تقييم المتدربين :** و غالبا ما تكون أربع عمليات فرعية و هي:

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

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

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

د- **تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:** و عادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، و تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية<sup>1</sup>.

و هناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

**1- تقييم الانطباعات :** أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي و يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج، و تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها و لتقييم هذه الانطباعات يجب مراعاة :

- تحديد المواد لتقييم

- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.

- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.

- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

**2- تقييم التعلم:** أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة و ليس بطريقة عفوية، و يتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلا إحصائيا يعتمد

<sup>1</sup> د. عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 307-325.

على معاملات الارتباط و درجات مجموعات أخرى ، و غالباً ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج و مدى دلالتها.

**3/ تقييم التغير في الأداء:** إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة و اكتساب المهارة و تغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجاً تدريبياً، و للتعرف على هذا التغيير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي، و ذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه، مرؤوسيه و زملائه و يمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

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

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

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

و هنا يمكن طرح السؤال التالي: كم من هذه النتائج يعود فعلاً إلى التدريب و ليس لعوامل أخرى ؟

و قد لا يكون للمدرب دخل فيها.<sup>1</sup>

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

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

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.

- تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.

- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعتاني، مرجع سبق ذكره: ص 174، 171.

### المبحث الثالث : فعالية البرامج التدريبية :

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف و معلومات أو اكتساب خبرات و مهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل و المنظمة، أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية، العنصر الأول و المهم المتدرب، و العنصر الثاني المدرب و العنصر الأخير المحتوى التدريبي، هذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

#### المطلب الاول : دور المدرب في زيادة الفعالية :

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

- 1- ضرورة توفر الخبرة و المعرفة للعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- 2- ضرورة توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغباته أثناء عملية التدريب.
- 3- توفر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة للمتدربين.
- 4- توفير و تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أحسن وجه.
- 5- توفر الحماس و الرغبة لدى المتدرب و هما يعبران عن رغبته و اهتمامه و إيمانه بالتدريب و موضوعه.
- 6- القدرة و الإمكانية على المواجهة، وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه و مواجهة الآخرين.
- 7- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية و النفسية لفهم طبيعة المتدربين و جعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم و أشد إحساسا بمشاكلهم.
- 8- أن تتوفر لدى المدرب المهارات القيادية، تخطيط، تنظيم، توجيه، و تقويم البرنامج التدريبي و المدربين.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره: ص 231.



9- أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : محتوى البرامج التدريبية و دوره في زيادة الفاعلية :

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

- 1- التأكيد على ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي.
- 2- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لقواعد الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية يساعد في تحديد مستوى الأداء.
- 3- توافق المحتوى التدريبي مع تغيير العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري أو الدافعية.
- 4- تخطيط و تصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الأفراد العاملين.
- 5- التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم و التطوير بحيث تبنى خطواته على أخرى و بذلك يتم تقليل الهدر في الوقت و الكلفة.
- 6- ضرورة خلق الظروف التنظيمية ( الرسمية و غير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية و كذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التدريبية و الحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات الإدارية العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.
- 7- اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة و تدعيم إيجابياتها.
- 8- وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة إفساح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع و تصميم البرنامج التدريبي.
- 9- توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التدريبي.

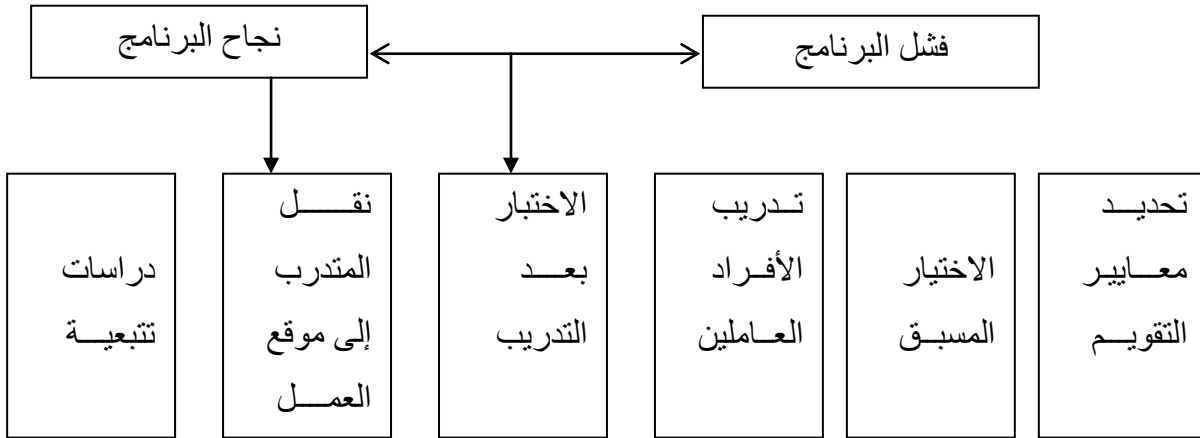
<sup>1</sup> - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن عملية تقييم البرنامج التدريبي تمد إدارة الأفراد بمعلومات وافية حول مستوى هذه الفاعلية، و لذلك فمن الضروري الاعتماد على طرائق معينة في تقييم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في البرنامج التدريبي.

### المطلب الثالث : طرق تقييم فعالية البرامج التدريبي :

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

#### الشكل رقم 03: خطوات تقييم البرنامج التدريبي.



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

من خلال تتبع خطوات تقييم البرنامج التدريبي يلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقا و قبل بدء التدريب، و هذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي و في بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين، و بعد إكمال البرنامج التدريبي، و إذا كان الاختلاف في الأداء يعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقييم الموضوع و يطبق كسلوك في العمل، فهو دليل عن فاعلية البرنامج

التدريبي، و في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلقة.

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

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

**2. قياس السلوك و التغيير فيه:** فمن الضروري قياس مدى التغيير في السلوك بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي و هناك بعض المؤشرات لتقويم و قياس التغيرات السلوكية في برنامج التدريب منها

أ- أن يكون هناك تقويم منظم لأداء الأفراد و أن يتم التقويم من قبل أحد الأفراد أو أكثر من هؤلاء و هم : المدرب، المرؤوس أو المشرف المباشر و زملاء المتدرب.

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

**3. الطريقة التجريبية:** من الممكن أن تكون طريقة ملائمة حيث تحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها و مهاراتها و درجة الذكاء، و يتم تقويم أدائها للعمل، و تدخل مجموعة في التجربة و الأخرى تبقى تمارس عملها، و بعد التدريب يتم قياس أداء المجموعة التجريبية على العمل، فإن وجد تحسن في المجموعة التجريبية فيمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالاً و العكس صحيح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

## خلاصة الفصل

من خلال مناقشتنا للفصل الثاني حاولنا التعرض إلى أهداف التدريب ومزاياه ثم انتقلنا بعد ذلك إلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وللأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية، وبعدها قمنا بعرض مراحل ومحتوى العملية التدريبية والتي تتمثل في: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه وأخيرا تقييمه.

وكل هذه المراحل مهمة وأساسية لإنجاح العملية التدريبية، وما رأينا في الفصلين الأول والثاني غير كاف لدراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب، فيجب معرفة كيف يتم إعداد البرنامج التدريبي وتقييمه في الجانب العملي وهذا محور دراسة الفصل المقبل.

# الفصل الثالث

دراسة حالة التدريب في مؤسسة

الحرف المنزلي مغنية

## تمهيد :

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية و الاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها و أهدافها و نشاطاتها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير ، و تنمية الموارد البشرية و كذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف و المعلومات و الاتجاهات و المهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة. و كنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب، اخترنا مؤسسة الخزف المنزلي لمناقشة التدريب بها.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة :

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها:

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI)اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (2 x 8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

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

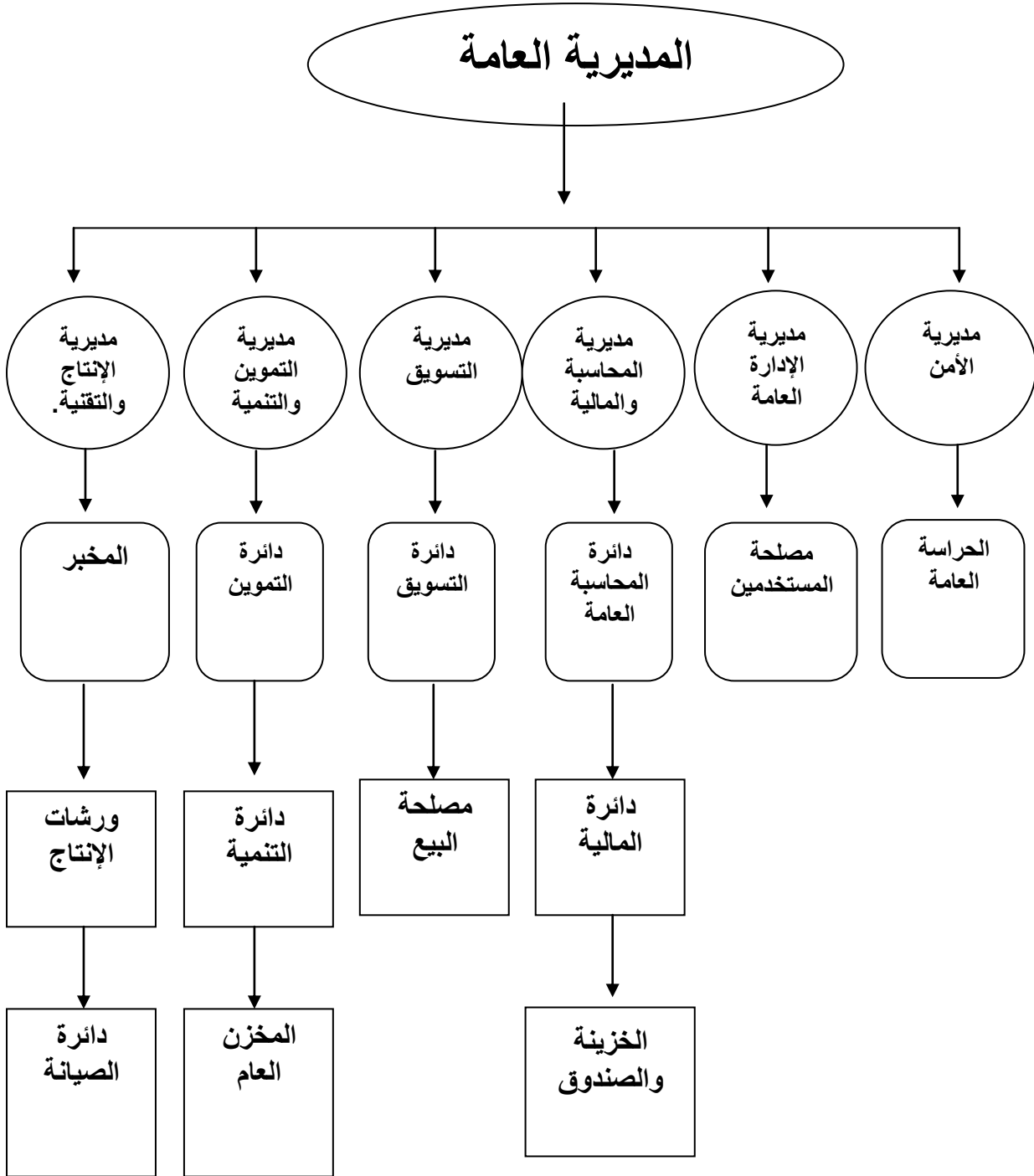
في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكّل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف:

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



الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).



المصدر: معلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة.

وللتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن نبين دور كل من المديريات المبين في الشكل السابق:

**المديرية العامة:** هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

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

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

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

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

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

**مديرية التسويق:** هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن، وتقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.

مديرية الأمن: مهمتها حماية الفرع وأملاكه وعماله من الأخطار الممكنة، ومعاينة الإنتاج عند خروجه بالشاحنات إذا كان مطابقا للفاتورة التي تمنحها المؤسسة في حالة البيع، كما تسارع بالتدخل في حالة حوادث العمل.

### المبحث الثاني : واقع التدريب في مؤسسة الخزف :

يعتبر التدريب : - عامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال.

- ضمان للتطوير في المؤسسة .

و نظرا للأهمية المتزايدة للتدريب استوجب إعطاء الأولوية لهذه الوظيفة داخل المؤسسة حيث خصص لها نسبة 1% من مجموع رقم الأعمال.

لهذا تسعى المؤسسة لتحقيق ما يلي :

- زيادة معدل ميزانية التدريب من الأجور (مصاريف المستخدمين)
- تخصيص 70% من ميزانية التدريب للعمال الغير مؤطرين.
- الزيادة بـ 3/1 تقريبا للساعات المقررة للتدريب.
- العمل على تحقيق معدل حركة داخلية تقدر بـ 10% (ترقية ، تحويل ....)
- انجاز مخططات المتابعة للاطارات العليا .

### المطلب الأول : أهمية التدريب في المؤسسة :

أهمية التدريب في مؤسسة الخزف: يعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية للمؤسسة ، إذ أنه يمثل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين ذوي كفاءة ، تطوير مواردها البشرية و الرفع من مستوى آدائهم و مواكبة التطور التكنولوجي و لضمان تطوير مردوديتها و الترقية الداخلية لعمالها.

تعمل المؤسسة على ما يلي:

- ضمان العمليات التدريبية لتطوير مستمر لمؤهلات العمال و ذلك تبعا لمتطلبات مخطط تطوير المؤسسة.
- تحقيق عمليات موجهة لضمان تأقلم المترشحين الجدد لمناصب داخل المؤسسة و عليه فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للتدريب باعتباره عاملا أساسيا من عوامل التطور و التنمية الاقتصادية لا سيما و أنه يمكن من حل و تجنب بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم و التسيير و حتى تقنيات العمل.

### المطلب الثاني : أهداف التدريب :

حددت المؤسسة مجموعة من الأهداف لعملية التدريب و التي يمكن إبرازها فيما يلي :

- ✓ تطور الكفاءات و المهارات الفردية و ضمان التطور المهني للعمال و مردودية العمل.
- ✓ تدريب مستمر للمستخدمين بغية تزويدهم بمعارف نظرية و تطبيقية تساعدهم على الحصول على الترقيات بالمؤسسة.
- ✓ الاستجابة لمتطلبات المناصب داخل المؤسسة.
- ✓ اكساب العمال المعارف الضرورية بهدف شغل منصب عمل أعلى.
- ✓ اكساب المستخدم التقنيات الضرورية للتحكم أكثر في المهام المسندة إليها لمسايرة التطور التكنولوجي.
- ✓ تطوير الانتاج و زيادة المردودية الانتاجية.

### المطلب الثالث: مبادئ التدريب في مؤسسة الخزف :

حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة جاء ما يلي:

- ✓ اختيار التدريب يجب يكون متماشيا مع الشعبة التي درسها المتدرب.
- و قد يكون حسب احتياجات المؤسسة لتدارك منصب شاغر تابع لشعبة أخرى.
- ✓ اختيار الندوات و تربصات التدريب و الاتفاق من صلاحيات المؤسسة التي يجب أن تسهر على التوزيع العادل لعمليات التدريب بعد المشاورة مع لجنة المشاركة.
- ✓ النفقات المقررة للتدريب بما فيها الندوات للمستخدمين تعوض كاملة من طرف المستفيدين في حالة التخلي عن التدريب.
- ✓ المؤسسة التي يمكنها ترشيح عمال مؤهلين ذوي خبرات و كفاءات حالية للمساهمة الفعالة في عمليات التدريب و الاتقان التي تنظمها.
- ✓ عقد وفاء لمدة سنتين يعقد لصالح العمال الذين تحصلوا على الأقل من دورتين في التدريب و الذي مدته أكثر من 03 أشهر
- ✓ الغيابات الغير مبررة طوال مدة التدريب يعاقب عليها للاجراءات المقررة في النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ انقطاع فترة الوفاء مهما كان السبب ينجر عنه التعويض الكامل للرواتب أو شبه الرواتب المستفيدين الممنوحة خلال فترة التدريب.
- ✓ الانقطاع و التوقف عن التدريب مهما كان السبب إلا في حالة طارئة تصادق عليها المؤسسة و الجهاز المكون من يؤدي إلى تعويض كامل للرواتب أو شبه الرواتب التي تحصل عليها المستفيدين ، كذلك التكاليف التي صرفت في عملية التدريب و في هذه الحالة يتم انهاء العقد الذي يربط العامل بالمؤسسة و إعادة ادماج المستخدم في المنصب الذي كان شغله قبل التدريب.
- ✓ بدون سبب بيداغوجي طارئ لا يمكن توقيف أي عملية تدريبية للمؤسسة.

- ✓ بموافقة المؤسسة العامل الذي يسجل نفسه في عملية تدريبية يمكنه الاستفادة من ملاءمة في وقت عمله، لكي يلتحق بالتدريب و يستفيد كذلك من عطلة خاصة مع المحافظة على منصب عمله.
- ✓ في حالة الفشل أو نتائج غير كافية أو غير مرضية، العامل الذي التحق بالتدريب لشغل منصب أعلى يعاد ادماجه في منصب عمله الأصلي.
- ✓ كل رفض غير مبرر للالتحاق بالتدريب يعاقب عليه حسب النظام الداخلي للمؤسسة و هذا ما يدل على الزامية التدريب.
- ✓ التكاليف التي يتحملها المتدرب في مجال الإطعام و الإيواء في حالة عجز أو قصور هيكل الاستقبال تعوض من طرف المؤسسة.
- ✓ صورة من مذكرة أو ملف نهاية التدريب يجب تسليمها لمصلحة التدريب بالمؤسسة.

### المبحث الثالث : محتوى عملية التدريب في مؤسسة الخزف :

#### المطلب الأول : أنواع التدريب في المؤسسة :

تنظم المؤسسة مجموعة من العمليات التدريبية و هي كالاتي :

- 1- **التدريب في المقر :** هو عملية تهدف إلى حصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم في المنصب ، هذه العمليات تستهدف أساسا :
    - أ- تدارك منصب شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ.
    - ب- تدارك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة.
- مدة التدريب في المقر محصورة ما بين شهر و تسعة أشهر و ذلك حسب تعقد المهام المرتبطة بالمنصب، و يجب أن تكون كل العمليات مبرمجة الزاما.

الجدول رقم (02) : يمثل و يوضح التدريب في المؤسسة لسنة 2015

ملاحظات	المدة	اجمالي	حقيقي			عنوان النشاط
			تنفيذيين	مهارات	إطارات	
—	شهر كل 9 أشهر	11	5	6	—	قائمة التدريب
من أجل الأشخاص الإداريين	3 ساعات في الأسبوع	31	—	5	26	إداريين
كل التخصصات	12 شهر	2	2	—	—	متدربين
—	—	44	7	11	26	إجمالي

المصدر : قسم الموارد البشرية

2- التدريب خارج المؤسسة : خوفا من عدم القدرة على برمجة عمليات تدريبية على أساس التشخيص المناسب لكل وظيفة في المؤسسة و توجيهه الهياكل المركزية بينت المؤسسة التدريب خارجها تبعا لما يلي:

(1) طلبات الوحدات المركزية

(2) الميادين التي تفيد و تهم وظائف المؤسسة و التي نجد فيها :

- عجز في المستخدمين المؤهلين.

- نقص مهارات المستخدمين في مجال الطهي ومراقبة السلع المشكلة

(3) عمليات التدريب و الاتفاق في المجالات الاستراتيجية للمؤسسة.

- تسيير الإنتاج

- التسيير المالي للمؤسسة

- المراقبة الداخلية .

يتم التدريب خارج المؤسسة في مؤسسات خاصة حيث تقوم المؤسسة بتحمل كل التكاليف المتفق عليها.

**3. التمهين :** هو نوع من التدريب المهني الذي يهدف إلى اكساب الأفراد مؤهلات أثناء العمل تسمح له بممارسة عمله و يتم ذلك بتطبيق مختلف العمليات المرتبطة بممارسة العمل و ينتمي هذا التطبيق بحصول الفرد على تدريب نظري و تكنولوجي المتواجد في مراكز التدريب

**4. الرسكلة :** ترمي هذه العملية إلى السماح لكل عامل بشغل عمل مخالف للمنصب الذي كان يشغله بنفس المؤهلات و يتوجه هذه النوع من التدريب لعمال المؤسسة الذين دخلوا في دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات الخاصة بالمناصب التي يشغلونها مع العلم أنه في السنوات القليلة الماضية أصبحت عملية الرسكلة قليلة الوقوع.

**5. التعريب :** لتحسين و تعظيم مردودية الوسائل البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة أعطت المؤسسة توجيهات للوحدات اللامركزية للعودة الالزامية لدروس التعريب لصالح المستخدمين الإداريين.

**6. الندوات :** تعتبر الندوات وسيلة فعالة تساعد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي، حيث تعتمد عليها مؤسسة الخزف و هي تهدف من خلالها إلى تزويد عمالها بمختلف التطورات الحاصلة في ميدان نشاط المؤسسة ، و تتم هذه الندوات في مراكز و مؤسسات وطنية .



## المطلب الثاني : أساليب التدريب في مؤسسة الخزف :

لغرض تلبية احتياجاتها من العمال المؤهلين انتهجت مؤسسة الخزف سياسة طموحة في مجال التدريب لذلك سعت إلى اقتناء الوسائل الملائمة في شتى الاختصاصات. و تنقسم أساليب التدريب بالمؤسسة إلى 4 أقسام:

1- وسائل مادية

2- وسائل مالية

3- وسائل بشرية

4- وسائل قانونية

### 1 - وسائل مادية :

و تتمثل في مختلف المدارس و المراكز التدريبية و التي تتعاقد معها المؤسسة .

### 2- الوسائل المالية :

إن مؤسسة الخزف تعطي أهمية لعملية التدريب و يتضح ذلك جليا في الأموال التي تنفقها للقيام بهذه العملية على أحسن وجه ، حيث نجد أن المؤسسة تخصص ميزانية تعتبر كنفقات بيداغوجية للعمليات التدريبية المحققة.

### 3- الوسائل البشرية :

تتمثل الوسائل البشرية في المدربين الذين يعينون للقيام بتدريب الافراد لشغل مناصب العمل في المؤسسة ، و نظرا للأهمية التي تحتلها عملية التدريب بالمؤسسة يكلف بها مدربين ذوي مهارات و معارف تؤهلهم للقيام بعملية التدريب.

و بما أن المؤسسة تنتهج التدريب في المقر فإنها تختار و ترشح العمال ذوي الخبرة و الأقدمية للإشراف على تدريب العمال الجدد.

#### 4- الوسائل القانونية :

إضافة إلى الوسائل السابقة المذكورة نجد الوسائل القانونية و التي تتمثل في مجمل المناشير و المذكرات التطبيقية التي بموجبها يتم تنظيم و تنفيذ مختلف عمليات التدريب ، فهذه الوسائل بمثابة التنظيم القانوني المعمول به داخل المؤسسة و هو ناتج عن تطبيق نصوص قانونية و تنظيمية (تشريعات العمل ، مخطط التدريب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ) .

#### المطلب الثالث : تخطيط العملية التدريبية بمؤسسة الخزف :

##### الفرع الأول :محتوى خطة التدريب و احتياجاته :

محتويات خطة التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية.

##### ❖ محتوى خطة التدريب :

إن برنامج أو خطة التدريب هي مرحلة أخيرة للأهداف المسطرة في سياسة تطوير الموارد البشرية و هو عبارة عن وثيقة تترجم الاختيارات الحقيقية للمؤسسة و التي يجب أن تبين ما يلي :

- الأهداف التي يجب تحقيقها على المدى القصير ، المتوسط ، الطويل.
- إعطاء الأولوية لمخطط العمليات المقررة .
- محتوى عمليات التدريب البيداغوجية و مدة كل عملية.
- الوسائل المستعملة منها المادية ، البشرية و المالية.
- المستخدمين المعنيين بعمليات التدريب المقررة.
- أساليب التقييم لكل عملية محققة .

إذ يعتبر مخطط التدريب نتيجة لسياسة مختارة و احتياجات الميزانية و إمكانيات التحقيق و التي تبين بصفة عامة النقاط التالية :

- طبيعة العمليات المقررة
- عدد العمال المعنيين بالعمليات التدريبية

- أنواع التدريب المقرر و مدته
  - مستويات الكفاءة المعنية بالتدريب
- و يجب أن يطابق مخطط التدريب لهيكله و سياسة تطور المؤسسة و كذلك لذهنيات المستخدمين.
- و في إطار مخطط التدريب ، تريد مؤسسة الخزف اقتراح بعض محاور العمل التي لو اعتمدت عليها هذه المؤسسة ، تكون عامل من عوامل المخططات المستقبلية.
- هذه المحاور تعتمد على المعارف التجريبية التي تبين حالة المؤسسة ، و تتمحور في :
- ضرورة تشجيع تعدد مهام المستخدمين بعد أن يتخصصوا في مهامهم الأصلية على سبيل المثال : عمال الإنتاج ، يجب أن تكون لديهم معرفة و خبرة مثلا في مجال النظافة و هذه السياسة تهدف إلى ما يلي :
- تقليص احتياجات المؤسسة من العمال بوضع حد للتخصص المفرط و الذي يعتبر منبع عدم الكفاءة للعمال.
  - تعظيم قيمة العمل و الوظيفة
  - الرفع من مستوى الكفاءة للمنصب عن طريق عمليات التدريب و الاتقان التام.
- في هذا الإطار تعطى الأولوية لعملية التدريب ، بحيث يجب أن يكون هذا الأخير مسطر لتحديد المناصب و الوظائف المؤثرة على مهارة العمال و كفاءة المؤسسة .
- كذلك العمليات التي تمس الإعلام الآلي ، الميكانيك ، الرسكلة للعمال ، سوف تدرج ضمن البرامج السنوية للتطوير المقترحة من طرف المديريات المركزية ، إعادة إدراج الانعكاسات الفردية في التدريب المستمر ، و ذلك بتشجيع التدريب بالمراسلة أو بعد أوقات العمل.
- هناك اجراءات في هذا المجال يمكن أن تقدم في إطار الاتفاقية الجماعية ، و هذه الاجراءات إذا اتبعتها المؤسسة تمكنها من التشييد التدريجي لذهنية جديدة و التي سوف تصنع الجهود الفردية على رأس و سائل الحصول على ترقية اجتماعية و رغم أن مؤسسة الخزف أولت أهمية لعملية التدريب و تخطيطه ، إلا أنها في السنوات الأخيرة تخلت عن هذه السياسة و ذلك لعدم التطبيق الصارم و المحكم لها.

### ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن نظام تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يمكن من تقييم و تحليل الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة بناء على ما يلي :

➤ توظيف و تحديد الاحتياجات التدريبية ، و ذلك انطلاقا من معلومات محصل عليها من طرف الجهات المعنية بذلك.

➤ تحليل الاحتياجات عن طريق تحقيقات ميدانية .

➤ تعريف و تحديد الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

➤ تحضير برنامج العمليات التدريبية و ترجمتها في الواقع.

و هذا النظام يجب أن يبين ما يلي :

➤ يوجد فروقات في كفاءة المؤسسة ، يجب أن تغطيها و ذلك لتحسين مردوديتها

➤ التدريب هو الوسيلة الأكثر نجاعة.

و تلعب الوحدات و المديرية المركزية التابعة لمؤسسة الخزف دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية و ذلك بتقديمها طلبات لتدريب عمالها طبقا لاحتياجات و التطورات الحاصلة في مجال نشاطها إلى المديرية المركزية و التي تقوم بدراسة هذه الطلبات ، و في حالة الموافقة عليها يوجه العمال إلى دورات تدريبية و في ظل السياسة التي تنتهجها المؤسسة في مجال التدريب فإنها لا تولي أهمية لتخطيط التدريب و تحديد الاحتياجات و على الوحدات أن تتقدم بطلبات تدريب لعمال معينين ترى أنهم يحسنون عملهم لكن ينقصهم بعض التقنيات ، فيجب عليهم القيام بتدريب و ذلك لتحسين مستواهم.

### الفرع الثاني : عقد التدريب

توقع المؤسسة مع العامل الذي يتم قبوله في الدورة التدريبية عقدا يلتزم به الطرفان (المؤسسة و العامل) و الذي يحتوي على :

- معلومات خاصة بالعامل المتدرب كالإسم ، اللقب ، الوظيفة ..... إلخ

- موضوع و نوع التدريب

- مكان و مدة التدريب
  - أجر العامل
  - المدة الدنيا التي يمضيها في خدمة المؤسسة بعد تدريبه
  - واجبات المؤسسة نحو العامل المدرب
  - الاجراءات المتخذة في حالة نتائج غير كافية
  - حالات فسخ العقد و الاجراءات المترتبة عن ذلك
- و نجد في هذا العقد المبرم حقوق و واجبات يلتزم بها الطرفان :

#### الطرف الأول : المدرب

المدرب له الحق في :

- الاستفادة من المحافظة على أجره و ذلك تبعا للاجراءات المقررة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
- كما يجب عليه ما يلي :
- أداء المهام المسندة إليه في إطار الأعمال المرتبطة بالتدريب أي موضوع العقد
  - احترام مواعيد العمل القانونية
  - طاعة المدرب في شروط حدود العقد
  - مساعدة المستخدم في عمله بما يتناسب و قدراته في حالة التدريب في المقر
  - الامتناع عن احداث أضرار بوسائل العمل
  - المواضبة على دروس التدريب التكميلي
  - التعهد بالبقاء في المؤسسة بعد التدريب لمدة يتفق عليها في عقد التدريب
  - التقدم إلى مديرية الموارد البشرية بعد التدريب مباشرة .

### الطرف الثاني : المؤسسة

لمؤسسة الخزف واجبات تقوم بها :

- السهر على تحقيق تدريب تدريجي يسمح باكتساب التأهيل التدريجي المنصوص عليه في العقد.
- توظيف العمال بعد انتهاء تدريب في منصب أعلى مقدر من طرف الاتفاقية الجماعية.
- المحافظة على المنصب الأصلي للمتدرب
- المراقبة التقنية و التربية للمتدرب

بعد الانتهاء من العملية التدريبية على العامل أو المتربص الالتحاق:

- ❖ في حالة نجاحه : إلى منصب العمل الذي كان هدف عملية التدريب
- ❖ في حالة فشله : بالعودة للمنصب الأصلي أو إلى منصب مكافئ لمستوى التأهيل الذي وصل إليه.

في حالة الانقطاع و التخلي عن المنصب أثناء التدريب أو بعد انتهاءه ، يجب على العامل أمن يقدم تعويض لكل التكاليف التي تحملتها المؤسسة في تدريبه ، بالإضافة إلى تعريضه لاجراءات تأديبية و التي تقرر حسب الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة . و نظرا للسياسة الجديدة التي اتبعتها المؤسسة في ظل إعادة هيكلة لسنة 1997 أوجب على المتدربين التعاقد مع المؤسسة مع ترك لهم الحرية في البقاء في المؤسسة أما إذا انسحبوا فعليهم بدفع كافة النفقات التي صرفت من أجل تدريبهم .

## المبحث الرابع : تحليل العمليات التدريبية :

### المطلب الأول :دراسة العمليات التدريبية :

لم تنتهج مؤسسة الخزف سياسة واضحة للتدريب ، فقد كانت عمليات التدريب تتمحور في إطار أولويات تطوير مختلف قطاعات العمل في المؤسسة و التي كانت محتواها عموما كما يلي :

#### ○ العمليات المنجزة في سنة 2015:

يمكن تلخيص هذه العمليات فيما يلي :

- تعميم عمليات التدريب في الإعلام الآلي على مستوى كل وحدات المؤسسة لكون استعمال الإعلام الآلي يعتبر ضرورة في التسيير الحديث .
  - برمجة عمليات التدريب قصيرة المدى لصالح العمال بالوظيفة التجارية في مرحلة أولى لذلك مسؤول مراكز التوزيع ، و وحدات البيع هم المعنيون بهذه العمليات ، و في مرحلة ثانية تمس الأطارات التجاريين.
  - الموافقة على الطلبات الفردية المقدمة من طرف إطارات الهياكل المركزية الذين لهم الرغبة في تحسين مستواهم و مواكبة التطورات الجديدة في التسيير الحديث.
  - المصادقة على الاتفاقات و التوقيع عليها مع معاهد و مراكز التدريب المتخصصة و ذلك في مجال وظيفتي الصيانة و الإنتاج.
  - تدريب مسؤولين عن الأرشيف و الوثائق بصفة متناوبة بهدف تحمل مهام هيئة الأرشيف لمختلف هياكلها بالمؤسسة.
- و قد كان عدد العمليات المحققة بالنسبة للتدريب في المقر (32) عامل في ما يخص جانب التسيير و (141) عامل ورشة...

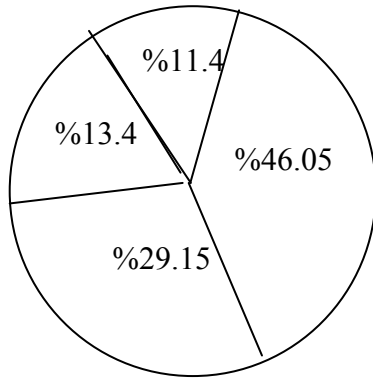
نلاحظ من خلال العمليات التدريبية لسنة 2011 في مؤسسة الخزف أنها أولت أهمية كبيرة لتدريب عمالها في مجال الإعلام الآلي و الذي اعتبرته وسيلة للتسيير الحديث المؤسسة ،

كما اهتمت بالوظائف المتعلقة بنشاطها و المتمثلة في الصيانة ، الإنتاج، المحاسبة ، التسويق و المراقبة ، كما اهتمت باتقان عمالها و إطاراتها في مجال التسيير ، و يظهر في تدريبها 10 إطار في التسيير الصناعي و تسيير الصيانة و 20 عامل في ميدان تقنيات البيع و قد استخدمت في ذلك مدارس و معاهد متخصصة تتعاقد معها .

كما نرى أيضا زيادة في عدد العمال المشاركين في الندوات التدريبية ، حيث درب المؤسسة 187 عامل في سنة 2015 بما فيهم 35 عامل في المقر و 150 عامل في إطار الندوات التي تنشط في مراكز مختلفة، و ارتفع العدد إلى 245 عامل (2015) نجد منهم 130 عامل مدرب في المقر و 115ممتن، و هذا الارتفاع يظهر جليا في محاولة المؤسسة مواكبة كل التطورات لتحسين مردوديتها .

و الشكل التالي يوضح نسب أنواع التدريب النسبي لسنتي 2014-2015:

الشكل رقم 05: نسب أنواع التدريب النسبي لسنتي 2014-2015



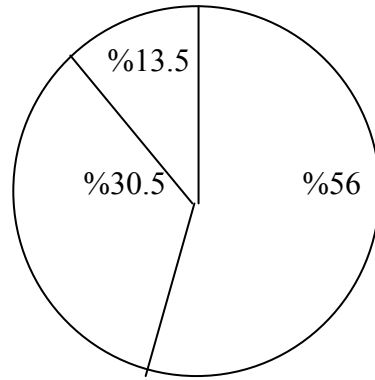
2015

الندوات %46.05

التدريب في المقر %11.4

مراكز التدريب %13.4

التمهين %29.15



2014

الندوات %56

التدريب في المقر %13.5

مراكز التدريب %30.5



## المصدر : من إعداد الطالين

و نرى من الشكلىن السابقين أن المؤسسة اعتمدت على نوع جديد لتدريب عمالها و هو التمهين بنسبة قدرت بـ 46.45 % من مجموع العمليات التدريبية و ذلك للأسباب التالية :

- تكاليف منخفضة بالنسبة للمتمهين و ذلك بالمقارنة مع مجموع التكاليف للأنواع الأخرى من التدريب .

- يسمح التمهين بتدريب عدد كبير من عمال المؤسسة و قد قدر عددهم 120 عامل سنة 2015.

- يتم التمهين في المقر مما يسمح للعمال بالتجاوب السريع داخل المؤسسة لكن تبقى الإشارة إلى أن المؤسسة سنة 2014 لم تتخلى عن التمهين و لكنها لم تعطي له الأهمية الكافية و بالرغم من وجوده لم يدرج ضمن ميزانية التدريب و ذلك يعود إلى صعوبة تحديد التكلفة بدقة .

أما فيما يخص الندوات فإننا نرى تراجع كبير بـ 42.5% سنة 2015 و لعل السبب في هذا التراجع يعود إلى التكاليف الضخمة التي تتحملها المؤسسة باستخدامها هذا النوع من التدريب و خاصة في أماكن انعقادها بينما التدريب في المقر و في المراكز التدريب فإنه يلاحظ استقرارا نسبي لاستخدام هاذان النوعان من التدريب داخل المؤسسة.

## المطلب الثاني : تقييم العمليات التدريبية :

التقييم هو قياس الفوارق بين الأهداف المحددة من البداية و النتائج المحصل عليها من عملية التدريب و هي طريقة عامة لتحسين نوعية التدريب من خلال المحتوى البرنامج المتوفر عليه و ذلك بالاعتماد على الطرق و الوسائل البيداغوجية.

و بالتالي التقييم يقوم بالتصحيات و يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف في انجاز عملية التدريب.

تطبق مؤسسة الخزف أساليب و وسائل التقييم بعد عملية التدريب فالعامل المتدرب في المقر يخضع لتقييم بعد انتهاء تدريبه ، و ذلك بخضوعه لمراقبة من طرف مدير مباشر لعمله و مدى استعابه للتدريب المقدم له، ثم بعد ذلك يقدم مديره المباشر تقريراً عنه بمصلحة التدريب في مديرية الموارد البشرية، و في حالة ما إذا كان التقرير ايجابي يتم ترقية هذا العامل و زيادة سلم أجرته أما إذا كانت النتائج غير مرضية (سلبية) ، فيبقى في منصبه القديم.

أما بالنسبة للعامل الذي تدرّب خارج المؤسسة، فيتم تقييم تدريبه بعد تقديمه مذكرة و التي أعدها عند تدريبه ، و ملاحظة العلامات المحصل عليها و مدى حضوره في المراكز و المعاهد التدريبية فإذا كان التقييم ايجابي يرقى العامل إلى منصب أعلى مع زيادة أجرته، أما إذا كان التقييم سلبي فيبقى في منصبه القديم.

و منه نستنتج أن مؤسسة الخزف تولي أهمية كبيرة و بالغة لعملية التقييم ، بحيث أن مراحلها تبدأ من عملية المراقبة و قياس الأهداف المحددة لتدريبه و مادته ثم تأتي عملية التقييم أثناء الإنجاز لعملية التدريب ، و آخرها التقييم بعد التدريب (النهائي) و قياس النتائج المحصل عليها من طرف المتدربين بواسطة لجنة متخصصة بتقييم التدريب التي تتشكل من كافة المتدخلين في هذه العملية. و يتبين من خلال الجدول التالي التدريب بالنسبة لانتاجية المؤسسة لسنتي 2014-2015 :

### الجدول رقم 03: تطور التدريب بالنسبة لانتاجية المؤسسة لسنتي 2014-2015

البيان	سنة 2014	سنة 2015	الفرق بينهما
الإنتاج	4.000 طن	4.200 طن	+ 200 طن

### المصدر : مصلحة التدريب بقسم الموارد البشرية

من خلال الجدول نرى زيادة الإنتاج لسنة 2015 بالمقارنة مع السابقة بحوالي 6% بالنسبة للإنتاج و يمكن أن يعود سبب الزيادة في ذلك إلى :

- التمويل المستمر و الدائم بالمواد الأولية كالترربة و الرمل.
- زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة .

- تماشي وظيفة التسويق مع المفهوم الحديث
- جودة المنتج في السوق الجزائري
- التسهيلات المقدمة للزبائن.

و بما أن الإنتاج لسنة 2015 أتى بالضرورة إلى ارتفاع رقم الأعمال و بذلك ارتفاع الميزانية المقررة للتدريب ، و مع اعتباره نشاط هام يساعد على التطوير في المؤسسة ، فزيادة الاهتمام بهذا النشاط ليس فقط من قبل العمال بل حتى من قبل المسؤولين أدى إلى تخصيص مبلغ معتبر مقارنة مع رقم أعمالها.

و يمكن استخلاص الملاحظات الخاصة بالتدريب هي أنه مرتبط برقم أعمالها فكلما حققت المؤسسة رقم أعمال مرتفع كلما خصصت ميزانية أكثر اعتبارا للتدريب و العكس صحيح و بالتالي ينطبق عليه مفهوم التكلفة بحيث أن قوة الإنتاج و ارتفاع رقم الأعمال يعبر عن قوة المؤسسة.

# الجامعة العامة

## الخاتمة العامة

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

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

### النتائج :

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

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

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

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

### آفاق الدراسة :

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

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



قائمة المصادر

و المراجع

# قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية :

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

16- نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

### باللغة الفرنسية:

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

### الرسائل:

1- رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-1996

### المذكرات:

1- سهيلة ولد بابا علي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية

"مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة تلمسان

2004

2- مريم اسكندر، وسيلة يخلف "دور التدريب في المؤسسة" مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة تلمسان 2001-2002

### الجرائد والمجلات باللغة العربية:

-المنظمة العربية للتنمية الإدارية – عمان –الأردن، 1997



# فهرس

## الموضوعات

# الفهرس

أ	مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب</b>
14	تمهيد.....
15	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.....
15	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
19	المبحث الثاني : ماهية التدريب.....
20	المطلب الأول : مفهوم التدريب.....
22	المطلب الثاني : أهمية التدريب.....
22	الفرع الأول : الظروف التي تستدعيه.....
23	المطلب الثالث : أنواع التدريب.....
23	الفرع الأول : حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي.....
28	الفرع الثاني : أنواع التدريب حسب مكانها.....
29	الفرع الثالث : حسب الغاية منه.....
32	المبحث الثالث : علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية.....
32	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية.....
32	المطلب الثاني : قياس و تقييم الأداء.....
33	المطلب الثالث : التعويض.....
34	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني : مبادئ و أساليب التدريب</b>
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول : أساسيات التدريب.....
37	المطلب الأول : مبادئ التدريب.....
41	المطلب الثاني : أساليب التدريب.....

45	المطلب الثالث : تقويم أساليب التدريب
46	المطلب الرابع: عوامل نجاح البرنامج التدريبي
47	المطلب الخامس : مسؤولية التدريب
49	الفرع الأول : الأشخاص الواجب تدريبهم
51	الفرع الثاني : النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب
53	المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية
53	المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات
55	المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية
58	المطلب الثالث : تصميم البرامج التنفيذية
61	المطلب الرابع : تنفيذ البرامج التنفيذية
64	المطلب الخامس : تقييم البرامج التدريبية
67	المبحث الثالث : فعالية برامج التدريبية
67	المطلب الأول : دور المدرب في زيادة الفعالية
68	المطلب الثاني : محتوى البرامج التدريبية
69	المطلب الثالث : طرق تقويم فعالية البرامج التدريبية
71	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة التدريب في مؤسسة الخزف المنزلي مغنية</b>
73	تمهيد
74	المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة
74	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و نشأتها
74	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ل مؤسسة الخزف المنزلي مغنية
77	المبحث الثاني : واقع التدريب في مؤسسة الخزف
78	المطلب الأول : أهمية التدريب في مؤسسة الخزف
78	المطلب الثاني : أهداف التدريب
79	المطلب الثالث : مبادئ التدريب في مؤسسة الخزف المنزلي مغنية

80.....	المبحث الثالث : محتوى عملية التدريب في مؤسسة الخزف
80.....	المطلب الأول :أنواع التدريب في المؤسسة
83.....	المطلب الثاني : أساليب التدريب في المؤسسة
84.....	المطلب الثالث : تخطيط العملية التدريبية بمؤسسة الخزف
84.....	الفرع الأول : محتوى خطة التدريب و احتياجاته
89.....	المبحث الرابع :تحليل العمليات التدريبية بمؤسسة
89.....	المطلب الأول :دراسة العمليات التدريبية
91.....	المطلب الثاني : تقييم العمليات التدريبية
95.....	الخاتمة العامة
100.....	قائمة المصادر و المراجع

## ملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع : دور التدريب في تطوير الموارد البشرية ، تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية حول التدريب ، أما في الفصل الثاني حاولنا تحليل العلاقة بين التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية. وختمنا بالفصل الثالث التي تضمن دراسة حالة حول مؤسسة الخزف المنزلي . وكانت نتيجة البحث مفادها أن إعداد برامج التدريب يجب أن تكون أكثر فاعلية في تنمية قدرات الأفراد، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الفردية و المهارة في ادائهم لمختلف الوظائف .

الكلمات المفتاحية: التدريب، التنمية البشرية.

## Résumé :

Cette étude traite le sujet : le rôle de la formation professionnelle dans le développement humain, nous avons traité dans le premier chapitre les concepts de base les plus importantes sur la formation, et dans le deuxième chapitre, nous avons essayé d'analyser la relation entre la formation et son rôle dans le développement des Ressources humaines. Et enfin dans le troisième chapitre, qui comprenait une étude de cas de l'entreprise de certaf maghnia

Le résultat de cette études ce que les programmes de recherche devrait être plus efficace dans le développement de la capacité des individus, en les aidant à s'intégrer dans le marché du travail .

Mots-clés: la formation, le développement humain,

## Abstract:

: This study deals with the theme: the role of training in the development of human resources, talked about in the first chapter to the most important basic concepts about training, but in the second quarter we tried to analyze the relationship between training and its role in human resource developmen And we ended the third quarter, which included a case study on the institution of domestic porcelain. The result of the search that the preparation of training programs should be more effective in developing the capacity of individuals, and help them develop their individual abilities and skill in the performance of the various functions. Keywords: training, human development.