

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

أساليب تدريب الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة  
سوسيتي افيكول بونت مستغانم

مقدمة من طرف الطلبة

ناصر رميساء

بوسماط حسيبة

أعضاء المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.عتيق عائشة	أستاذة محاضرة أ	مستغانم
مشرفا و مقررا	أ.د.بن حراث حياة	أستاذة التعليم العالي	مستغانم
مناقشا	د.حجار آسية	أستاذة محاضرة ب	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2021

## كلمة شكر

نحمد الله سبحانه و تعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل . و نصلي و نسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

بعون الله و توفيقه ( وما توفيقنا إلا بالله ) انتهينا من انجاز هذا البحث بعد مشوار طويل حافل بالعباء و اليأس و الرجاء و الصبر و الطموح و هدف الوصول إلى مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا و ما أوتينا و ما كان لنا من نصح و توجيه و إرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير .

كما اشكر بصفة خاصة أستاذتي المحترمة " بن حراث " التي تفضلت بالإشراف علي من خلال توجيهاتها و تعليماتها و توصياتها .

و اشكر كل من ساعدني في هذه المذكرة و اخص بالذكر جميع أصدقائي .

## الإهداء

أضع ثمرة عملي بين يدي الله عز وجل طالبا منه القبول و التسهيل في سائر الأمور . و  
اشكر المولى عز وجل الذي وفقنا و أنار دربنا بانجاز هذا العمل المتواضع .  
إلى من دفعت عنا كل الم و أن دعوناها قالت نعم ، إلى من صنعت الحياة بدفء حضورها .  
ووضعت في فؤادي من الحب ما في قلبها .  
إليك يا أمي حفظها الله و أطال في عمرها  
إلى من أفنى العمر و صبر و بني البيت حجر بعد حجر. إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ،  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد  
في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار .  
إلى أبي العزيز

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ، إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم  
أصدقائي الأوفياء .

الفهرس  
قائمة الأشكال

ج  
قائمة الجداول

د  
مقدمة عامة

1

الفصل الأول : أساليب تدريب الموارد البشرية

5

تمهيد

6

المبحث الأول : مدخل إلى تدريب الموارد البشرية

7

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

7

الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية

7

الفرع الثاني : مهام الموارد البشرية

9

الفرع الثالث : أهداف الموارد البشرية

13

الفرع الرابع : أهمية الموارد

البشرية

15

المطلب الثاني : ماهية تدريب الموارد البشرية

17

الفرع الأول : تعريف تدريب الموارد

17

البشرية

الفرع الثاني : أهمية تدريب الموارد البشرية

18

الفرع الثالث : أهداف تدريب الموارد البشرية

22

المطلب الثالث : أساسيات تدريب الموارد البشرية

23

	الفرع الأول : خصائص و مبادئ تدريب الموارد البشرية	23
	الفرع الثاني : أنواع تدريب الموارد البشرية	27
	الفرع الثالث : معوقات تدريب الموارد البشرية	29
	المبحث الثاني : أساليب تدريب الموارد البشرية	30
	المطلب الأول : ماهية الأساليب التدريبية	30
	الفرع الأول : مفهوم الأسلوب التدريبي	30
	الفرع الثاني : اختيار الأسلوب التدريبي	32
	المطلب الثاني : تقسيم الأساليب التدريبية	34
	المطلب الثالث : وصف الأساليب التدريبية	35
	خلاصة الفصل	
	41	
	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم	43
	تمهيد	
	المبحث الأول : ماهية المؤسسة	44
	المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم	44
	الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة	44
	الفرع الثاني : تعريف مؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم	45
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم	47
	المبحث الثاني : تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة	52

المطلب الأول : عينة الدراسة

.....

52 ..

المطلب الثاني : تحليل و تفسير

52 ..... الاستبيان

خلاصة الدراسة

.....

63 .....

خاتمة الفصل

.....

64 .....

خاتمة عامة

.....

65 .....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	اهمية التدريب للمؤسسة و العاملين	1 - 1
48	الهيكل التنظيمي	1 - 2
53	توزيع افراد العينة حسب السن	3 - 2
54	توزيع افراد العينة حسب الجنس	4 - 2
55	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	5 - 2
56	توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل	6 - 2
57	توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني	7 - 2
58	حول اهتمام التدريب برفع مستوى أداء العمل	8 - 2
59	حول توفر العامل ثقافة التدريب في المؤسسة	9 - 2
60	حول البرامج التدريبية التي تصنعها المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد	10 - 2

#### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	وصف الأساليب التدريبية	1 - 1
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	1 - 2
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - 2
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3- 2
55	توزيع العينة حسب سنوات العمل	4-2
56	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	5- 2
57	توزيع العينة حسب اهتمام التدريب برفع مستوى أداء العمل	6- 2

58	توفير العامل ثقافة التدريب في المؤسسة	7- 2
61	علاقة التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل	8 - 2
62	اختبار الأسلوب التدريبي للموارد البشرية	9 - 2

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

تعتبر التنمية البشرية والاهتمام بالعنصر البشري من الأمور التي تجاهلتها الكثير من المؤسسات الشرقية والعربية في مقابل اهتمامهم بأمور أخرى وانشغالهم بالأعمال والخدمات، مما يدعو للأسف أن هذا التجاهل لا نجده على مستويات الدول لا سيما أنها تخصص مبالغ باهظة للتسلح والاقتصاد ويبقى العنصر البشري ومسألة تطويره في نهاية الاهتمام.

تكون بداية التغيير في المؤسسات والشركات نحو الأداء الأفضل هو بتغيير أداء الموظفين نحو الأفضل والرفع من كفاءتهم والاهتمام بهم لأنه بدونهم لا يتم تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج

المتوقعة، وهذا ما يدفع بالدول العالمية الكبرى إلى تخصيص مبالغ كبيرة قد تفوق ميزانية الدول العربية مجتمعة في جانب تطوير الموارد البشرية.

أكثر ما يثير الاستغراب في عصرنا الحالي أن يأتي البعض ويبيدي عدم اهتمامه بالتدريب والتطوير البشري مبررا ذلك بان التعليم يأتي مع مرور السنوات والفائدة تكتسب من خبرات الزملاء ولا اعلم هل يرضى هؤلاء الناس أن تضيع تلك السنوات في تعلم بعض المهارات والخبرات التي يستطيع تعلمها خلال أسابيع أو أيام مع مدرب متخصص في هذا المجال.

إن التحدي الأول الذي يصادف المؤسسات والشركات في عصر العولمة والنهضة المتسارعة هو السعي نحو تطوير الموارد البشرية للوصول إلى إمكانية مواكبة للتطور وللتغيير المستمر في عالمنا حتى لا تقف في نهاية المطاف وهي لا تمتلك الإمكانيات البشرية التي تتطلبها حاجة السوق، وقد يحتاج ذلك التضحية بالكثير من الموظفين في سبيل تبديلهم بكفاءات أفضل و إمكانيات أكبر وهذا ما يعارض الأمان الوظيفي الذي هو من حق الموظف.

إن السعي نحو تدريب مواردنا البشرية ورفع مستواها الفكري والعملي، قد يقينا الكثير من العراقيل في المستقبل، لا سيما في المؤسسات التي اختارت طريقة التميز والاحتراف في عملها.

ورغم كل ذلك على الشخص أن لا يعتمد على مؤسسته وشركته في تطوير نفسه بل عليه أن يبادر بالالتحاق بالدورة التدريبية وورش العمل المتخصصة لأنها سيخسر كثيرا في حالة عدم تطويره لنفسه ومع الأيام ستقل همته وتنقص عزيمته في العمل وسيجد العالم من حوله سبق في التطور والثقافة وهو لا يزال يعتمد على شهادته العلمية التي حصل عليها قبل سنوات من عمره.

يعد الموارد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي لعجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، لذا فان على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل.

وعليه فقد أصبح موضوع تدريب العاملين متداولا ومترددا بكثرة، وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفاء ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل كلفة العمل، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة ولبست غاية بحد ذاتها ومن هنا تنبع أهمية التدريب التي تمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية للمنظمة وتدريب الإداري فيها.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي :

**فيما تكمن أساليب تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟**

**الأسئلة الفرعية**

- ماذا نقصد بتدريب الموارد البشرية ؟
- كيف يتم اختيار الأسلوب التدريبي في سوسيتي افيكول بونت مستغانم ؟

**فرضيات الدراسة**

- من فوائد التدريب رفع كفاءة الفرد وتكوين أفراد يمكن الاعتماد عليهم و إمكانية حلولهم محل القيادة .
- امتلاك المورد البشري لمهارات وقدرات عملية من خلال عملية التدريب .

### أهمية الدراسة

- تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج إلا وهو المورد البشري ، في الوقت الذي يعاني منه هذا المورد في منطقتنا من التهميش وعدم الاهتمام ، واعتباره كواحد من عناصر الإنتاج الأخرى .
- كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب ، والذي أصبحت الحاجة الماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف على التحولات السريعة إلى جانب مساعدته في الارتقاء في مستويات أداء الأفراد . و لهذا تطرقنا إلى دراسة هذا البحث إلا وهو أساليب تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

### المنهج المتبع

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة و حتى نتمكن من اختبار الفرضيات و الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين الوصفي و التحليلي و ذلك لتلاؤمهما مع معطيات دراستنا ، حيث تم جمع مختلف المعلومات و من ثم تحليلها و اخذ الأفضل منها لإتمام الدراسة و الخروج منها بأهم النتائج .

# الفصل الأول : أساليب تدريب الموارد البشرية

## تمهيد:

تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعتها إلى أن اختيارها البديل التدريبي الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي للمنظمة والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة أدائها في مجال العمل، وحيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية ككل وذلك لأن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التدريبية، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد .

## المبحث الأول: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية

يشهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية، بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وان هذه التغيرات التي تحدث قد ألفت على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة، من بينها التدريب الذي يلقي اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عمله وتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل.

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوع عمله واختصاصها، وانه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وقد تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات كافة محليا ودوليا، باعتبار التدريب إحدى المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في تلك المؤسسات، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر لأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

#### الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية<sup>2</sup>

لقد تغير وجهات النظر في تحديد مفهوم لوظيفة الموارد البشرية فبعد ما كان ينظر إليها على أنها ذلك النشاط الروتيني الذي يشتمل على مجموعة من الأنشطة كحفظ ملفات وسجلات العاملين، أجورهم، ... الخ، تغير مفهوم هذه الوظيفة نتيجة لزيادة نشاطاتها والتي أفرزتها تغيرات في بيئة المنظمة وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

من بين التعاريف التي أعطيت لوظيفة الموارد البشرية تلك التي تشير إلى أنها " وظيفة من الوظائف الإدارية تعنى بشؤون الأفراد أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات للمنظمة لبغية المساعدة على تحقيق الأهداف، وتهتم أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن وحتى تتوفر لهم في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة".

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث على عقلنة وحسن استخدام الموارد البشرية وهذا نظرا لأهميته لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافه الشخصية، ويكون هذا الاستغلال

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن 2000 ، ص 82

<sup>2</sup> محمد صالح فالج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحمد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الاولى 2004 ، ص 63

الجيد للفرد بتدريبه وهذا بغية إكسابه المهارات والقدرات اللازمة، والتي تسمح له بأداء عمله بأكثر كفاءة.

كما يرى البعض الآخر بأنها " وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع القضايا ومشكلات العنصر البشري، وبما يمكنهم من تحقيق أهداف محددة لوحدها " .

يوضح هذا التعريف الدور الاستشاري لوظيفة الموارد البشرية، والتي أصبحت تحتل مكانا خاصا لدى الإدارة العليا في المنظمة الحديثة، كما أنها تعتبر من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى، إذ تعمل على تنسيق عملها معها وهذا في كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يتولى مدير الموارد البشرية تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا وكذا إلى المديرين التنفيذيين في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد.

كما تعرف بأنها " النشاط الخاص لتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارها ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم مما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتدريب والتعيين، تحليل ووصف الوظائف ووضع أنظمة للأجور والمرتبات والحوافز، توفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضى عن العمل<sup>1</sup>.

ولعل هذا التعريف يعتبر الشامل، وهذا لأنه يأخذ بجميع نشاطات هذه الوظيفة من تحليل ووصف للمهام، اختيار وتدريب... الخ، مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من اجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة الى أي إدارة متخصصة، كما عرفها الأستاذ جرانت وسميث بأنه "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد " .

إن الموارد البشرية تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين، وتعرف الموارد البشرية بأنها جزء من إدارة المنشآت وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل.

من التعريفات الأخرى للموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في الشركة فترص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقاتهم المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح فالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 64

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

## الفرع الثاني: مهام الموارد البشرية

نتيجة للتطورات المتلاحقة عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا على مستوى أنشطتها، وبالتالي فان مستويات الإدارة المختصة قد تجاوزت الأنشطة التقليدية، والتي كانت تهدف من خلالها إلى تحقيق أكبر العوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة. وتتمثل أنشطة الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

### 1. الوظائف الفنية

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

- **توظيف الوظائف:** ويقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة من اسم وموقع في التنظيم، بالإضافة إلى واجبات الوظيفة، ومسئولياتها والتي قد تكون إشرافية – مالية – أو فنية وكذلك الظروف التي تؤدي فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى إلى جانب الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.
- **تخطيط العمالة:** وهي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الحجم والنوع، كما تعمل على تحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن في العمالة، بعد مقارنة ما هو مطلوب وما هو معروض.
- **الاختيار والتعيين:** وهي البحث عن انسب الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، ومحاولة استقطاب أكفأهم، ويتم ذلك من خلال دراسة دقيقة للمصادر الممكنة للحصول على اليد العاملة، ثم العمل على تعيين الأفراد المناسبين في أماكنهم من خلال سلسلة من الاختبارات.
- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** إيجاد نظام للأجور يشعر العامل بالعدالة في توزيعها، ويستند في تصميم هذا النظام إلى نتائج تقييم الوظائف، وبالإضافة إلى الأجور، ويعمل مسئولو إدارة الموارد البشرية على تحديد نظام للحوافز تمنح من خلاله امتيازات لأصحاب الأداء الجيد.
- **تقييم أداء العاملين:** والذي يكون على أساس نظام للتقييم موجود على مستوى المنظمة، يتم من خلاله قياس أداء الأفراد العاملين لتتخذ فيما بعد مجموعة من القرارات استنادا إلى نتائج التقييم. ويشرف على عملية التقييم عادة الرئيس المباشر.
- **تدريب العاملين:** هو النشاط الذي يكتسب من خلاله أفراد العاملين مجموعة من المهارات والمعارف، يساهمون بها في تحقيق أهداف منظماتهم، ويعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف من ورائه الوصول إلى مبتغى محدد، ويكون التحقق من ذلك اللجوء إلى عملية تقييم العملية التدريبية.

<sup>1</sup> علي لطفي ، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات و التدريب في الأردن ، أيام 2-3-4 جوان 2007 ، المرجع في التدريب و الدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة مصر ، 2008 ، ص201

- **تحسين الظروف المهنية:** من خلال هذا النشاط يعمل المسؤولون على إدارة الموارد البشرية بمعونة لجنة السلامة المهنية في المنظمة على الالتزام وتطبيق مجموعة من الإجراءات تهدف في مجملها إلى توفير الأمن والراحة لأفراد، وهذا بهدف التقليل من حوادث العمل، وجعل العاملين يحسون بأمان أكثر، وتختلف درجة الوعي بأهمية هذه الوظيفة من منظمة إلى أخرى.
- **علاقات العمل:** يعتبر مسئولو الأفراد الممثل الرسمي للمنظمة مع النقابة ومتفشيات العمل، إذ يقومون بدور المفاوضات فيما يخص حقوق العاملين، ويقدمون إلى أرباب العمل كل احتجاج فردي أو جماعي يخص العاملين، تطبيق لقانون العمل وكذا الاتفاقيات المطبقة في المنظمة، كما تلعب إدارة الأفراد دورا في تنشيط وعمل الهيئات المختلفة في المنظمة.
- **المعلومات والاتصالات:** لعبت وظيفة الموارد البشرية منذ البداية دورا مهما في وضع سياسة إعلام واتصال، ومدير الموارد البشرية هو في العادة مدير العاملين والاتصال، ويعتمد في انسياب المعلومات داخل المنظمة على مجموعة من الوسائل السمعية والبصرية والمنشورات والتي تضمن انتقال المعلومات داخل مجموع الأفراد، وخاصة المتعلقة بالجانب الاجتماعي.
- **مسك السجلات والملفات:** تأخذ إدارة الأفراد على عاتقها مهمة مسك سجلات العاملين في المنظمة، من كافة الإدارات في المنظمة لكي تتولى فيما بعد تحليلها وإعداد المقترحات المناسبة أو تقوم بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالأفراد إذا تم طلبها من الإدارة العليا.

## ثانيا : الوظائف الإدارية<sup>1</sup>

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح :

**1- التخطيط :** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية :

- **الاتجاه الأول :** حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك .
- **الاتجاه الثاني:** حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.
- **الاتجاه الثالث:** اخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين

<sup>1</sup> علي لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 205

الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية .

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها ، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى .

2- **التنظيم** : تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة ، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى .

3- **الرقابة** : يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم ، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصلحها .

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية ) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها ، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي :<sup>1</sup>

- وضع سياسات و إجراءات وقواعد الأداء .

- قياس الأداء الحقيقي .

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد .

- القيام بالتعديلات اللازمة .

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة ، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات ، أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة .

4- **التوجيه والتحفيز** : تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه عن العمل بشكل صحيح ، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل .

5- **مسؤوليات إستراتيجية** : وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ،

<sup>1</sup> عزة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2008 ، ص 152

وهناك من يحدد مهام الموارد البشرية بأنها: <sup>1</sup>

- ❖ تطبيق كل الأنظمة المتعلقة بالإدارة الفعالة لكل الموظفين وذلك للاستفادة وقدرات كل فرد وتوظيفها في المكان الصحيح.
- ❖ تعمل إدارة الموارد البشرية كل المستحقات الخاصة بالموظفين سواء المستحقات الخاصة بالمكافآت والتي تحددها إدارة الموارد البشرية طبقا لمراقبتها لسير العمل أو المكافآت الخاصة بإنهاء الخدمة والمعاشات.
- ❖ تقم إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء الخاص لكل موظف من خلال مراقبة نتائج العمل المكلف به وقدرته على تسيير العمل بشكل جيد.
- ❖ العمل على تطوير كفاءة الموظفين بشكل جماعي أو بشكل فردي من خلال تقديم الدورات التدريبية المختلفة التي ترفع من كفاءة كل موظف وبالتالي ينعكس ذلك بشكل إيجابي على سير العمل بأكمله.
- ❖ إدارة الموارد البشرية تعمل على رفع الروح التنافسية في العمل الواحد وذلك ينعكس بشكل كبير على كفاءة العمل حيث يحاول كل موظف إثبات قدراته ومواهبه في العمل.
- ❖ تعمل بوضع كل الخطط الخاصة بالعاملين والخاصة بسير العمل وتقوم بمتابعتها والتأكد من أنها تسيير على أكمل وجه.

### الفرع الثالث : أهمية الموارد البشرية

في الواقع فان أهمية لدارة الموارد البشرية نابع من مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق عدة مزايا :

1. **المزايا الاقتصادية للمنظمة الناجحة :** هناك العديد من المزايا الاقتصادية التي تساهم لدارة الموارد البشرية في تحقيقها ومن بينها :
  - إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وإرباحها في الأجل الطويل
  - إن قدرة منظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل
  - إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين، وتقويم أداء التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية

<sup>1</sup> عزة عبد الباري ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 156

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين خاصة في حالات الفصل أو عدم منح علاوات أو التجاوز في الترقيات<sup>1</sup>.

2. **مميزات المنظمة الناجحة :** في دراسة حول مميزات المنظمة الناجحة وغير الناجحة أكد قادة أن المنظمة الناجحة تتميز ب :

- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة .

- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي .

- تقدم لهم أجور جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى.

- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل.

- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.

- اهتمام الإدارة العليا والتزامها ببرامج الموارد البشرية .

- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

و على رأي هؤلاء القادة فإن المنظمات غير الناجحة هي على عكس ذلك تماما .

3. **أسباب نجاح المنظمات :** في تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة أوضح أن إدارة الموارد البشرية لها تتبع ما يلي :

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة المباشرة .

- إعطاء أهمية قصوى لسياسة المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم .

- تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

- تبني تخطيط الموارد البشرية أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

و هناك من يحدد أهمية الموارد البشرية بما يلي<sup>2</sup>:

1- **تطوير الشركة و زيادة نموها :** إن الموارد البشرية هي شريك قوي و استراتيجي لقادة الشركة أو المؤسسة، عندما يوجد استحواذ واندماج كبير وهذا يساعد في تحديد ومعرفة الموظفين الذين يحتاجون إلى إعادة تنظيم وهيكلة، أو التي تحتاج إلى قيادة جديدة أو دمجها مع فرق أخرى ، ومعرفة قدرات الموظفين ليصير تخطيط أنشطتهم وأماكن عملهم المناسبة أسهل وأفضل ، وفيما يلي بعض الإجراءات التي يتخذها قسم الموارد البشرية لدعم نمو الشركة :

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لراس المال الفكري ، القاهرة ، مصر 2004 ص 138

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ص 145

- إجراء تخطيط التعاقب الوظيفي ومراجعات مواهب الشركة .
- تطبيق برنامج تخطيط القوى العاملة، وهذا يساعد الشركة في تطوير خطط طويلة المدى للموظفين وإعادة تنظيمهم .
- تحديد الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية الذين يمكنهم تولي أدوار موسعة مع نمو الشركة .
- 2- **بناء ثقافة الشركة وتحقيق الالتزام بها :** إن الثقافة تلعب دوراً مهماً وحيوياً في نجاح المؤسسات والشركات، ولهذا يجب على قادة الموارد البشرية و الأعضاء الآخرين في الفريق تعزيز وتطوير ثقافة تنظيمية عالية الأداء، إن إدارة الثقافة هي المرتكز الأساسي للجهود التنافسية للشركة لذا فإن قادة الموارد البشرية مسئولون عن ضمانها.
- 3- **إجراء مقابلات العمل واختيار الموظفين :** تساعد الموارد البشرية المؤسسات والشركات على إجراء المقابلات دون مشاكل ومتاعب، حيث يتم العثور على المرشحين للمقابلة والتواصل معهم والعمل على إكمال العملية للمقابلة بكل سهولة، حيث إن فريق الموارد البشرية يقومون بها بكل فاعلية وكفاءة تامة، حيث يتم اختيار المرشح المناسب والذي من الممكن إن يقدم الأفضل للشركة.
- 4- **توجيه الموظفين الجدد :** حيث يقوم فريق الموارد البشرية الخاص بتدريب وتطوير وتوجيه الموظف الجديد، وتعد هذه خطوة مهمة في تكوين العلاقات بين الموظف وصاحب العمل، يوفر مجال التطوير والتدريب للموارد البشرية التدريب الذي يساهم في ممارسات التوظيف العادلة للشركة وتطوير الموظفين لإنتاج قادة طموحين ومناسبين لأدوار إشرافية وإدارية .
- 5- **تنظيم شؤون الموظفين ورواتبهم :** عند تزويد الموظفين استحقاقات ومزايا منتظمة يعد أمراً ذو أهمية كبيرة لاحتفاظ بهم، حيث يتأكد المختصين في موارد البشرية بأن الموظفين يحق لهم الحصول على المزايا التي يستحقونها واعطائهم إياها.

#### الفرع الرابع : أهداف الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها العديد من المهمات المتعددة فإن هذه المهمات تهدف في النهاية إلى تحقيق مجموعة مهمة من الأهداف التي تخص العمل وتعمل على رفع كل الكفاءات داخله، ومن الممكن أن نذكر العديد من أهداف الموارد البشرية كالآتي<sup>1</sup>:

- **وضع خطة لتدريب وتطوير الموظفين داخل الشركة والمؤسسة**
- الموارد البشرية بشكل عام تتعامل مع الأفراد داخل المؤسسة على أنهم جزء لا يتجزأ من الثروة البشرية التي تمتلكها، لذلك فإن الاستثمار في هذه الثروة يعد من أهم عوامل النجاح التي تساعد على استمرار الشركة أو المؤسسة لأطول وقت ممكن، وتأتي خطة الاستثمار البشري في توفير كل العوامل التي تساعد على تدريب الموظفين على أدوات العمل المختلفة بالإضافة إلى توفير كل العوامل التي تساعد على تطوير القدرات العملية والشخصية لكل موظف، و يحدث هذا من خلال تنظيم العديد من الدورات وبرامج التطوير المختلفة .

#### - **وضع الخطة و مراقبة عملية التوظيف**

<sup>1</sup> نجم العراوي ، جودة التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن 2003 ص 46

تعتبر خطة التوظيف من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات إلى تطويرها، وذلك لان اختيار الموظفين الأكثر كفاءة ينعكس بشكل إيجابي على كل جانب من جوانب العمل المختلفة، ومن الممكن أن نقول أن خطة التوظيف تبدأ من وضع كل الأسس التي توضح أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في كل شخص يقوم بالترشح للعمل بالإضافة إلى وضع القواعد والأسس الخاصة باختيار كل موظف، وبعد ذلك تكون مهمة الموارد البشرية التأكد من أن كل موظف يقوم بعمله بشكل جيد .

#### - العمل على تقوية العلاقات بين أبناء العمل الواحد

بيئة العمل من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بتنظيمها وجعلها ملائمة لكل الموظفين داخلها، لذلك من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية على اختلافها هو توفير بيئة عمل صالحة لكل موظف وتوثيق العلاقات الإدارية و الوظيفية بين العاملين وذلك من خلال التأكد من تنظيم اللوائح ومن تنفيذها بطريقة صحيحة .

#### - العمل على مساعدة الموظفين

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها فكرة الموارد البشرية هي مساعدة الموظفين على القيام بمهامهم بشكل صحيح من خلال توفير العوامل التي تساعد على ذلك، لذلك فان الموارد البشرية داخل المؤسسات و الشركات تعمل على التأكد من القيام بكل الأمور التي تساعد الموظفين على إتمام المهام المنوطة بهم دون تقصير .

كما أن هناك من يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف وهي كالآتي:<sup>1</sup>

#### ❖ الأهداف الإنسانية

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق :

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز

- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم .

- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية .

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من اجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة .

#### ❖ الأهداف الاجتماعية

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل و العاملين .

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر ، ادارة العملية التدريبية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 68 - 70

## ❖ الأهداف التنظيمية

تبرز الأهداف التنظيمية إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال .

## ❖ الأهداف الوظيفية

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

### المطلب الثاني : ماهية التدريب

يعتبر التدريب إحدى أهم الأساليب المستخدمة في عملية تطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب يمكن التأثير على سلوك و اتجاهات الأفراد و التغيير في إمكانياتهم العلمية و العملية ، و الوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة و الكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة ، لذا أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار جانبية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل و تساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

### الفرع الأول : تعريف التدريب

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمرا في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساسا موضوعيا لتخطيط النشاط التدريبي و العملية التدريبية برمتها و يمثل مصدرا أساسيا في عملية متابعة و تقييم التدريب ، فالتدريب هو نشاط تعليمي منظم له القدرة على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية و سلوكه و مهاراته و يتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات الموجودة و العمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية و المستقبلية .

و تعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم و تعلم مجموعة من المعارف و الأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد أو الجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها ، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات.

و يرى ويلسون 1996 بان عملية التدريب هي عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها ، فالتدريب له أهمية على مستوى المجتمع و المنظمة و الفرد حيث أن دور أنشطة التدريب في تنمية الموارد البشرية تتجسد أهميتها من حيث انعكاس هذه الأنشطة بالإيجاب لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين .

و يعرف التدريب على انه جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم <sup>1</sup>.

كما يعتبر التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد حراعات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2012

الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد والأشياء و المواقف بطريقة جديدة.<sup>1</sup>

و يعرف التدريب أيضا انه مجمل النشاطات و الوسائل ، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم ،وقدراتهم الفكرية والضرورية ، في أن واحد ،لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

ويشير كل من لغالبي ،العامري 2005 إلى انه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى الأنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد و إنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساسا الميزات التنافسية للأعمال و هذا ما يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تتالى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد للأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها و أن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات و بناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة و تنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة و هذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة و التطوير إلى المجتمع .

### الفرع الثاني : أهمية التدريب

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه . يشير جاري ديسلر إلى إن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم ، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة ان تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة ،وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.<sup>3</sup>

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين و المهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعدادا صحيحا، اذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم .

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:<sup>4</sup>

#### 1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن إن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج ايجابية على المؤسسة .
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث .
- تحسين و تطوير المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن 2000 ص 108

<sup>2</sup> الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة العدد 6 2008 ص11

<sup>3</sup> محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 129 ، 2009

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ص 274-273

- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر .
- يساعد التدريب في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها .
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بالهدف المؤسسة .
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة .
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياته .

## 2- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين<sup>1</sup>

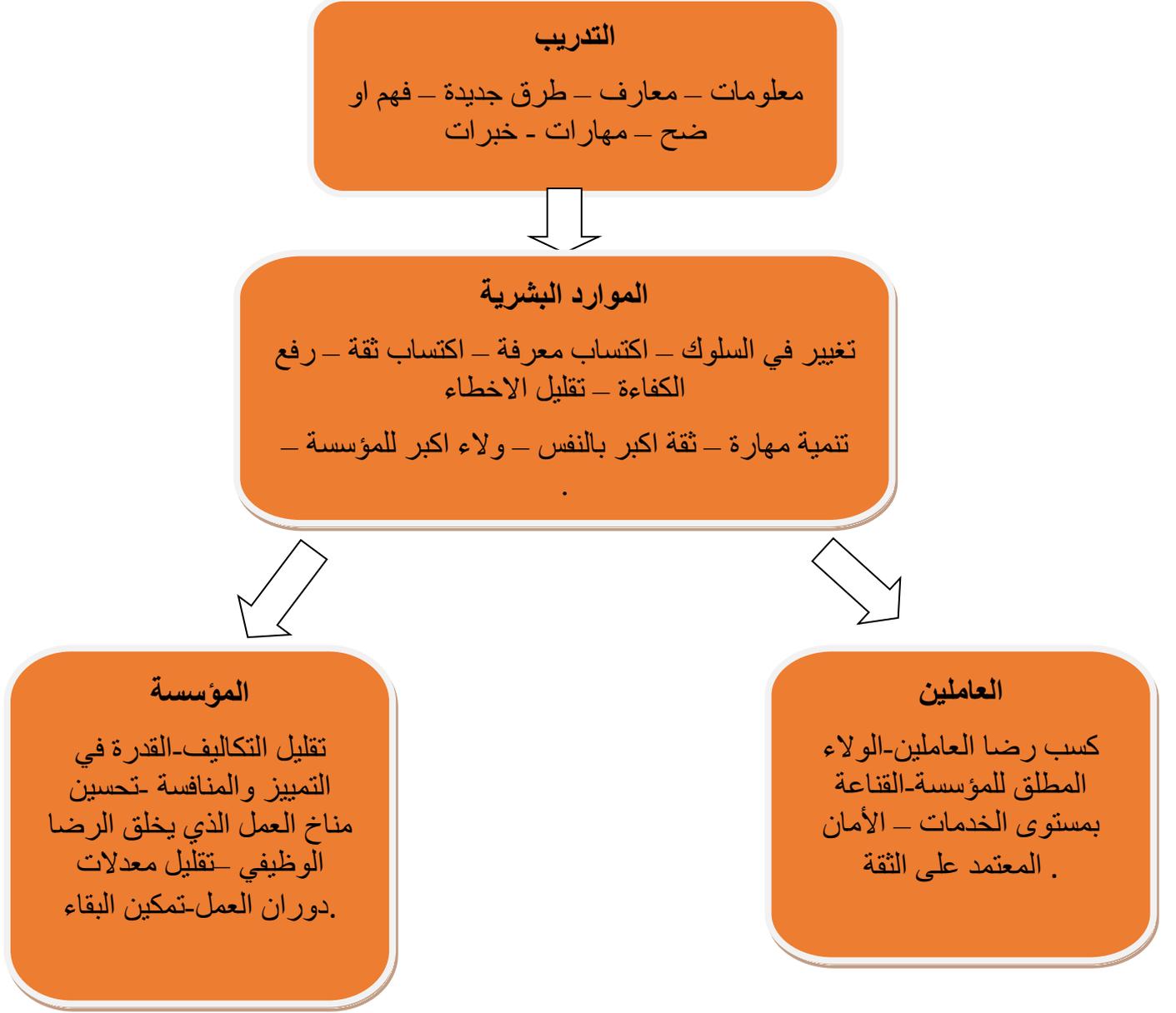
تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي :

- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم ، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة .
  - يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
  - تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تطلبها هذه الأعمال.
  - تطوير و تنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
  - التقليل من أخطاء الأفراد العاملين للمؤسسة .
  - زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بان المؤسسة مكان جيد للعمل.
  - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء .
  - تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
  - تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين ، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة .
  - تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي .
- و في الأخير يمكن القول أن التدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة و تنسيق المهام، وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمل .

<sup>1</sup> موسى الملوزي ، التطور التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، 1999، ص 88

و الشكل التالي يوضح أهمية التدريب :

الشكل ( 01-01 ) : أهمية التدريب للمؤسسة و العاملين



المصدر : عليم حمود ، ادارة المنظمات المعاصرة دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، 2009، عمان الأردن ص 186

من خلال الشكل تبين أن للتدريب أهمية كبيرة سواء للمؤسسة من خلال تقليل التكاليف – القدرة على المنافسة – التمييز وتقليل معدلات دوران العمل – وكذلك بالنسبة للعاملين من خلال كسب رضاهم وولائهم المطلق للمؤسسة مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل كفاءة وفعالية .

## الفرع الثالث : أهداف التدريب

تختلف طبيعة وأهداف برنامج التدريب اختلافا بينا لكل أهداف هذا البرنامج يمكن أن تتجمع في ثلاث فئات هي:

1- تنمية المهارات و المعرفة بالعمل : و ذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العامل بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينتقل إليها في المستقبل ، و فيما يتعلق بالمهارات ففي حين انه غالبا ما ينظر لهذا المفهوم على أساس انه يتضمن المهارات اليدوية فقط ، لكن بمعناه الواسع يتضمن المهارات الآتية : الإشراف ، التربية ، التخطيط و التنظيم و بعض القدرات الأخرى .

2- نقل المعلومات: يركز هدف بعض البرامج فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب للمعلومات الخاصة بالعامل نفسه، بل تشمل تلك البرامج و الخدمات التي تقوم بها المؤسسة، و يتضمن أيضا معلومات عن نظامها و سياستها.

3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عدة كتتمية الاتجاه ليكون أكثر ملائمة و زيادة الدافع و زيادة الوعي بالإدارة و الإشراف على الأفراد.

كما أن التدريب لا يستهدف الخبرات و المهارات للأفراد فحسب ، بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة في تحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم و معلومات على نحو أكثر فاعلية ، و مساعدتهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة و إعدادها لمسؤوليات أكبر و أهم ، و هذا يتطلب التخطيط له في ضوء الأهداف العامة التالية<sup>1</sup>:

- يساعد التدريب الفرد على اكتساب مهارات جديدة ومهارات متعلقة بطبيعة المهام المكلف بها.
- يساعد التدريب في رفع مستوى الأداء بالمنظمة و الجهاز التنفيذي في ممارسة الأعمال.
- يساعد التدريب على مساعدة الأفراد في أداء عملهم بطريقة أفضل و بأقل جهد ممكن.
- يساعد التدريب في رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر انه أتقن عمله .
- يساعد التدريب على اكتشاف مواهب الأفراد و مهاراتهم و إمكاناتهم ، كما يساعد في اكتشاف نقاط الضعف و القوة .
- يقلل من الأخطاء و عدم ضياع الوقت و الجهد و النفقات .
- يعمل على تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو عملهم و إكسابهم قيمة إيجابية جديدة .
- يعمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي .
- تنمية الأفراد العاملين في مجالات أعمالهم تنمية متكاملة .

<sup>1</sup> عزة عبد الباري إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 205

- تمكين الأفراد من مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي بهدف مواجهة تحديات العصر الحديث في مجال أعمالهم الجديدة .

و يمكن القول على العموم أن التدريب يهدف بصفة عامة إلى إكساب الأفراد الجدد المهارات التي تتطلبها وظائفهم و إحاطتهم بأهداف الجهاز الذي يعملون فيه ، و تنمية المهارات الموجودة لدى قدامى العاملين و تجديد معلوماتهم ، و منه تحسين الأداء و ترقيته .

و بصفة عامة يمكن تلخيص أهداف التدريب في النقاط الخمس التالية :

- 1- رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد ، سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية أو غيرها ، التي تقتضيها طبيعة العمل .
- 2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب و في التخصص التي تشترطه المواصفات الوظيفية .
- 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات مواصفات تختلف عن العمل الحالي ، الذي يقوم به الفرد كالتنقل و الترقية .
- 4- إعداد المعينين الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

و منه فالتدريب لا يقتصر فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد ، و من تم نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد ، لجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة لأي أداء أعمالهم ، أي يجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه من ممارسات سابقة .

## المطلب الثاني : أساسيات تدريب الموارد البشرية

### الفرع الأول : خصائص ومبادئ التدريب

#### أولا : خصائص التدريب

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض الخصائص التدريب في ما يلي :

- 1- **التدريب نشاط رئيسي** : يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء وليس أمرا كماليا .
- 2- **التدريب نظام متكامل** : يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة مما تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
- 3- **التدريب عملية شاملة** : بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا – الوسطى – والإشرافية – التنفيذية) ، كذلك فعل التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات المنظمة<sup>1</sup>.
- 4- **التدريب عملية إدارية** : ينبغي أن تتوفر لها معلومات العمل مثل :

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، مصر 2004 ص 225

- وضوح الأهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات وواقعيتها .
- توازن الخطط والبرامج .
- توفر الموارد المادية والبشرية .
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين .

5- **التدريب عملية فنية** : تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها وأهمها :

- خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية .
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها .
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين .
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب <sup>1</sup> .

6- **التدريب نشاط متغير ومتجدد**: وذلك من خلال:

- التجديدي المستمر في اتخاذ البرامج التدريبية وأساليب و أدوات التدريب المستخدمة.
- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية للمؤسسة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

7- **التدريب يقلل من حالة التوتر** الناجم عن نقص الخبرات والمهام والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.

8- **التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.**

9- **العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل** كلا حسب تخصصه.

### ثانيا : مبادئ التدريب

إن اقتناع أفراد الإدارة بضرورة التدريب واهتمامهم به كوسيلة لضمان استمرارية التشغيل الفعال لكل عمليات المؤسسة، وانه يشمل جميع الأفراد في المؤسسة وعلى كل المستويات، يجعلهم يؤيدون برامج التدريب وينفقون الأموال اللازمة لتحقيقها .

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ، و يمكن إنجازها فيما يلي :

<sup>1</sup> عزة عبد الباري ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

- 1- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة.
  - 2- المنطق : يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  - 3- الهدف : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها ، و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع ، الزمان ، المكان ، و من حيث الكم و الكيفية و التكلفة .
  - 4- الشمول : يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية ( القيم و الاتجاهات ، المعارف ، المهارات )
- كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
- 5- الاستمرارية : و هذا يعني انه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع الجوانب ، خاصة لأي أساليب العمل و أدواته ، و في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك ، حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات ، و بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة ، و مرحلة مرحلة ، بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات و التغييرات المنتظرة أو المتوقعة ، و ذلك عن طريق " التدريب للمستقبل " لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، و عن طريق " التدريب المتكيف المسبق للعاملين " <sup>1</sup>.
  - 6- التربية الواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى القضايا الأكثر تعقيدا ، و تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة "
  - 7- مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية .
- تتكون برامج التدريب من كل فرص التدريب الفردية و الجماعية التي يتم توفيرها للعاملين على كل المستويات ابتداء من العاملين التنفيذيين حديثي التعيين إلى مستويات الإدارة العليا. وعلى الإدارة المسؤولة عن هذا النشاط معرفة المبادئ الأساسية في هذا المجال . هذه الأخيرة تتكون من :
- يجب إن ينصب التدريب على معالجة القصور في الأداء، والنتائج عن قصور في المهارات والمعارف والاتجاهات .
  - لا توجد مشكلة تكوين بحد ذاتها، ولكن توجد مشاكل يعمل التدريب على معالجتها .
  - يجب أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات المؤسسة والأفراد على كل المستويات والأقسام و الوحدات التشغيلية والوظيفية .
  - يجب أن يراعى مبدأ الفردية (الفروق الفردية بين المتدربين)، ومبدأ التشخيص (إقحام الفرد في التدريب ليقيم احتياجاته باستمرار، التعلم الذاتي (...).

<sup>1</sup> عزة عبد الباري إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 90

- أن تتعلق برامج التدريب بمتطلبات الأداء الوظيفي بطريقة دقيقة.
- يجب تقييم فعالية البرامج التدريبية قبل تعميمها على مجال أوسع .
- إتاحة الفرصة للمتدربين لتجربة المادة العلمية أو التقنية أو السلوك الذي اكتسبوه من التدريب ... الخ .

وهناك من يحدد مبادئ التدريب على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **الهدف** : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدود وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق .
- **الاستمرارية** : ويتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد وستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي لدى الفرد .
- **الشمول** : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية للمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .
- تناسب مواكبة التطور : حيث يتم التدريب مصدرا لا ينصب تزود من الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى المجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .
- الواقعية : وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ، ويتناسب مع مستوياتهم .

## الفرع الثاني : أنواع التدريب

تستطيع المنظمة ان تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية نشاطاتها، الإمكانيات و المعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب :

### 1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما انه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعيه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:<sup>2</sup>

- تدريب خاص بالموظفين الجدد : يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة، وتعد

<sup>1</sup> نجم العراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 122

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2007 ، 140-141

التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة، ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء و من توقع الارتباك فترتفع روحه المعنوية .

• **تدريب خاص للموظفين الحاليين :** تزيد أهمية هذا النوع من التدريب بالتهيئة خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير و تتعدّد فيه أنظمة تشغيل المعدات و الآلات ، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية ، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا على المعدات نفسها ، و كذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما ، و تتجلى أهمية هذا التدريب المستمر في أنه يقود إلى الارتقاء المهني و بالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي ، و يستجيب لدواعي العمال و العدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته و تطوراتها ، و يسمح للذين حالة الصعوبات الاقتصادية و الاجتماعية دون اكتساب المعرفة و الخبرة لولوج أبواب التدريب ، كما تتيح لقدامى العمال مثلما تتيح للجد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدر العلمية. أو المستوى المعيشي كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة .

## 2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

تختلف الوظائف في كيفية أدائها و الوسائل المستخدمة لإنجازها ، فمنها ما يعتمد على الخبرة و المعرفة دون استخدام وسائل إنتاجية و لا معدات ، و منها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل و يشترط مهارات بمستوى معين ، و على العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة ، تتماشى و احتياجاتها و أهميتها .

و يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع :<sup>1</sup>

- **التدريب المهني و الفني :** يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط و الذين يشغلون الوظائف الفنية و المهنية ، و يحرص المسؤولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة كون الأساليب و كذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع و مستمر و يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة ، الميكانيك و الصيانة و التشغيل و غيرها ، و تعمل المنظمة على توفير إمكانية مالية كبيرة من خلال توفير مراكز تدريب مهني خاصة بها.
- **التدريب التخصصي:** تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و هي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق و المحاسبة... إلخ، و

<sup>1</sup> محمد صالح فالج ، ادارة الموارد البشرية ، دار الحمد للنشر و التوزيع ، الاردن الطبعة الاولى 2004 ص 108-109

توكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة و اتخاذ القرارات.

- التدريب الإداري: يهدف إلى تنمية المهارات و القدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية و إعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترفيتهم إليها مستقبلا. و قد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر ، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية و التنظيمية و تتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على مهارات و معارف إدارية و إشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة ، و تشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط التوجيه التنظيم و الرقابة و هذا بالإضافة لنشاطي التنسيق و الاتصال .

### 3- أنواع التدريب حسب مكان إجرائه: 1

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية ، و من خلالها يتم تحديد مكان إجرائها و قد يقع الاختيار على أن التدريب يتم داخل المنظمة و قد يكون الاختيار على التدريب الخارجي .

- التدريب الداخلي : يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة ، و هذا سواء في مكان العمل أو قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات و المعدات ، و تسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية ، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه . و يشرف على عملية التدريب الداخلي المسئول على التدريب في المنظمة أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

- التدريب الخارجي : يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة ، و يكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها ، و تعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي و هذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية داخل المنظمة فإنه بالإمكان أن يشرف مسئول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية بالمنظمة على العملية و في هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان و الإمكانيات التدريبية اللازمة .

### الفرع الثالث: معوقات التدريب:

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها: 2

- 1- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي لعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة بمقارنة مع السنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، هذا جانب النظرة السطحية اليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات لبعضها البعض لذلك نجد بعض

1 محمد صالح فالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 110

2 علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ص 125

المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون تفكير في جدواها وأهميتها وأثارها على الكفاءة.

ويرى **علي السلمي** من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالبا وان اختلفت أسماء وعناوين وبرامج التدريب، وهو شيء يؤدي إلى الانفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل للمؤسسة كما لا يتم تدريب من في حاجة ماسة إلى التدريب، وبالتالي يعود المتدرب للممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وان لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

2- الفشل في الترجمة المعرفية المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي للمؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل، علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية وقد يرجع السبب أيضا إلى اعتراض بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وأهميته.

### المبحث الثاني: أساليب تدريب الموارد البشرية

تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعتها إلى أن اختيارها البديل التدريبي الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي في المنظمة والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال التنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل ، وحيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات العملية التدريبية ككل وذلك لان النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءا هاما في نجاح العملية التدريبية، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف و يؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد.

### المطلب الأول: ماهية الأساليب التدريبية.

#### الفرع الأول: مفهوم الأسلوب.

عرف ( Potts)أساليب بأنها " التفاعل بين موضوع التدريب والطريقة الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتي غالبا ما تتأثر بأسلوب تعلم المدرب " وتتعدد هذه الأساليب وتتنوع في هذا العصر، فمنها ما يتطلب أدنى توجيه من المدرب، ومنها ما يعتمد كلية على مهارات وقدرات المتدرب الشخصية ولا يتطلب أي تدخل من المدرب<sup>1</sup>.

كنا إن هناك اختلافا في مسميات هذه الأساليب، فمنهم من سماها بأساليب التدريب الإداري كتمثيل الأدوار والزيارات الميدانية وأساليب العمل المحاكاة و حل المشكلات والتطبيقات العملية، ومنها ما يسمى بأساليب التدريب العملي كالتدريب الميداني والتعليم المبرمج والمحاكاة، وأخرى تعد ان الجميع أساليب التدريب التي لا تستخدم التكنولوجيا المتقدمة ،كالمحاضرة والأدوات المساندة فيها من أجهزة العرض الرأسية والفيديو الاعتيادي والأفلام، ودراسة الحالة والألعاب التعليمية وتبادل

<sup>1</sup>-Potts, Michael (1988), A-Z of Training and Development. London: Kogan Page Limited.p45.

الأدوار ونماذج الأداء ودوائر التعلم او فرق التعلم، لا تخرج عن كونها أساليب تقليدية، وان التدريب عن بعد والتدريب الافتراضي كلها أساليب تدريبية حديثة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Noé, Raymond (1998) Employee Training and Development, Irwin: McGraw-Hill, Micg.p161.

## الفرع الثاني: اختيار الأسلوب التدريبي:

ولعل المفاضلة بين الأسلوب التدريب وأخر، تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- ✓ مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللموظفين المتدربين.
- ✓ طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- ✓ أماكن توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- ✓ نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملائمتها مع موازنة التدريب.
- ✓ مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- ✓ درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- ✓ عدد المشتركين في البرنامج التدريبي. فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما كانت الأساليب التدريبية المعتمدة على النقاش مثل (دراسة الحالات، الندوات، تمثيل الأدوار) انسب في حين إذا كانت إعداد المشتركين كبيرة فتكون الأساليب التدريبية الإخبارية (كالمحاضرة مثلا) أفضل من غيرها<sup>1</sup>.

كما أن هناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي تعود إليها تعدد وتنوع الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في تسيير العملية التدريبية ومن أهمها:

- ❖ التعدد والتنوع في موضوعات التدريب وأهدافه وموارده، فإذا كانت طبيعة التدريب تقتض الملائمة بين الموضوع وأساليب تأديته، يكون امراً طبيعياً أن تختلف وتتعدد الأساليب طبقاً لاختلاف الموضوعات.
- ❖ الاختلاف والتنوع بين المتدربين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهادي، وذلك بحسب درجاتهم العلمية أو الفنية، أو بحسب ما تعرضوا له من تدريب وتطوير سابق، أو بحسب سعة اطلاعه وثقافتهم.
- ❖ الاختلاف بين المدربين أنفسهم، وتباين منظوماتهم الفكرية، واختلاف طرق أدائهم ومدى إلمامهم بالأساليب المختلفة، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على اختلاف أساليبهم.

وعلى الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب الإداري، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها بعضاً، بل إن لكل منها المجال الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، فالنجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً هاماً من عوامل نجاح العملية التدريبية<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: تقسيم الأساليب التدريبية

<sup>1</sup> - النمر، سعود بن محمد، وآخرون (1997) الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، الرياض: مطابع الفرزدق، ص271.  
<sup>2</sup> - التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز بن حمد. (2002) الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية نموذج مقترح. - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ص24.

أن اختيار وتحديد الأسلوب التدريبي يرتكز أساسا على تحديد الأهداف التدريبية من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب التدريبي تحقيقه من جهة أخرى ووفقا لذلك يمكن تقسيم الأساليب التدريبية الى مجموعتين:

**المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها، وتتضمن:**

### 1. أساليب الإخبارية:

وتشمل: المحاضرة، الندوات والمؤتمرات، مناقشة الحالات وغيرها...

### 2. أساليب المشاهدة:

وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، الملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

### 3. أساليب العمل

وتشمل: تمثيل الأدوار، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف، وتتضمن:

➤ أساليب تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين، وتشمل: المحاضرة، الندوات والمؤتمرات، مناقشة الحالات.

➤ أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات، مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات الإدارية، تحليل المواقف، وغيرها.

➤ أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل: تمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، وتحليل المعاملات والعلاقات، وأسلوب الإيضاح التجريبي، والأفلام وغيرها.

أهم هذه الأساليب<sup>1</sup> هي:

### (1) أسلوب النقاش

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

### (2) أسلوب دراسة الحالات

يقوم المدرب باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمة.

### (3) طريقة لعب الأدوار:

هو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوار أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب

<sup>1</sup> - نودي منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011-07م، ص97.

لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوسين بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات، وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، فمثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل.

#### 4) المباريات الإدارية:

حيث يتم من خلاله وضع قواعد بعد توزيع الأدوار على المتدربين بحيث يتم وضع نقاط او علامات على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية، مما يشير المتدرب ويشعر كأنه معني بما يجري بحيث يتخذ قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة، وفقا للقواعد المعروفة، وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط للمؤسسة.

#### 5) التمرير على الأعمال:

ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها.

#### 6) أسلوب المحاضرة:

تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، وترتكز فاعلية المحاضرة على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها، وقدرته على التأثير على الدارسين.

#### 7) التلمذة الصناعية:

يتضمن هذا البرنامج تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة.

#### 8) برامج إعادة ترتيب:

تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.<sup>1</sup>

#### 9) التدريب باستخدام الشبكة الالكترونية:

ويتميز التدريب باستخدام الانترنت بعدة خصائص، من أهمها: انخفاض تكلفته مقارنة بتكلفة التدريب في الحجرات الدراسية، واحتفاظه باستجابات المتدرب، مما يمكن الرجوع لها مستقبلا، وإتاحته للمتدرب حرية اختبار مكان التدريب وموضوعه والوسيلة التدريبية الملائمة ومستوى الصعوبة والتكلفة.

#### المطلب الثالث: وصف الأساليب التدريبية.

وصف موجز للأساليب والنشاطات التدريبية:

أسلوب التدريب	وصف موجز
	نشاط سريع وموجز وفيه يقوم المدرب

<sup>1</sup> الزيايدي، عادل رمضان 1999، تدريب الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص 44

<p>باستلهاهم المشاركين لإبداء آرائهم وافكارهم بحرية وبصورة.</p>	
<p>عفوية عن أحد مواضيع التدريب. المزايا: يتيح فرصة التعبير بحرية. تكون المشاركة فعالة من قبل معظم المشاركين. جيد لتحفيز الأفكار والابداع. العيوب: يمكن ان يؤدي لصعوبات تتعلق بمناقشة جميع او معظم الأفكار. لا يصلح مع اعداد كبيرة جدا عندما يراد اشراك الجميع في النقاش وكذلك لا يصلح مع اعداد صغيرة جدا لان الآراء المطروحة لا تكون شاملة.7 مثال: ماهي اقتراحاتكم للتغلب على معوقات الاتصال بين المدرب والمتدربين؟</p>	<p>العصف الذهني</p>
<p>يعمل المشاركون في ثنائيات او مجموعات صغيرة للقيام بدور معين ومن خلال هذا النشاط يتعلمون مفاهيم تدريبية معينة او يتدربون على مهارة معينة. المزايا: يصلح هذا الأسلوب عندما يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية واتجاهات معينة. المزايا: يصلح هذا الأسلوب عندما يكون هدف التدريب تنمية المهارات سلوكية واتجاهات معينة. يقيد في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالموافق الإنسانية. ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الآخرين والتدليل على آرائه ونقلها الى اذهانهم الى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه. يساعد على مناقشة الموضوع من زوايا عديدة. يتيح الفرصة لتطبيق المعرفة وتنمية التفكير الإبداعي. يقلل من احتمال سيطرة الأشخاص الملمين بالموضوع على مجرى النقاش يشجع على المطالعة الإضافية. ينمي مهارات الاتصال.</p>	<p>لعب الأدوار</p>

<p>العيوب:  يحتاج الى تخطيط دقيق.  يعتمد على رغبة المشاركين بلعب الأدوار.  قد يشمل عناصر غير واقعية ويعتمد على خيال المشاركين.  يحتاج لوقت طويل.  لا يلائم الخجولين.</p>	
<p>يعتبر أسلوب المحاكاة أكثر تعقيدا من لعب الأدوار ويتطلب مشاركة أكبر من المتدربين دور الفريق مثل فريق انفاذ او طوارئ حيث يلتقون معا لحل مشكلات معينة وفي نهاية النشاط المحاكاة يعرض لا المشاركون ما توصلوا اليه امام الجميع لمناقشته وفي حالة وجود عدد كبير من المتدربين يتم توزيعهم الى مجموعات صغيرة لتقوم كل منها بممارسة نشاط المحاكاة، ويمكن ان يتم هذا النشاط بشكل فردي.  المزايا:  يتم وضع المشاركين في مواقف عملية تتطلب اتخاذ قرارات وحل مشكلات والعمل في فريق.  العيوب:  تتطلب ان يكون المتدربون ملمين بجوانب الموقف الذي يقومون بمحاكاته تحتاج وقتا طويلا.</p>	<p>المحاكاة</p>
<p>أسلوب للتعلم يتيح الفرصة لتبادل الآراء والأفكار وتوضيحها والدفاع عنها ويشتمل على عدة أنواع من النقاش منها:  النقاش المنظم الذي توجهه مجموعة من الأهداف المحددة.  النقاش المفتوح الذي يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم  النقاش الذي يقوده مجموعة من الخبراء الذين يعرضون أفكارهم حول موضوع معين ويشترك المتدربون بمدخلاتهم وطرح الأسئلة.  مجموعات النقاش المكثف حيث يعمل المتدربون في مجموعات صغيرة ويناقشون موضوع معين بصورة مكثفة خلال مدة محددة وعند انتهاء هذه المدة تتوقف المناقشة ويقوم المشاركون بعرض ما توصلوا اليه.  ويعتبر دور المدرب في قيادة النقاش وتسهيله</p>	<p>النقاش</p>

<p>دورا حيويًا، فالمدرّب يشجّع المتدربين على النقاش ويقوم بتغذيته ببعض الأفكار (دون فرضها على الآخرين) واثارته ببعض الأسئلة ويقوم كذلك هو أو أحد المتدربين بتلخيص النقاش عند انتهائه.</p> <p>المزايا:</p> <p>يكون المتدرب في وضع نشط ينمي مهارة التواصل بين القائد النشاط وبين المشاركين. يفسح المجال امام المشاركين لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة.</p> <p>طريقة سريعة لتحري ما فهمه المشاركون واعطائهم تغذية راجعة فورية.</p> <p>طريقة جيدة لمعرفة ميول ووجهات نظر المتدربين.</p> <p>العيوب:</p> <p>يحتاج الى مدرّبين مهرة قادرين على إدارة النقاش بكفاية وفعالية.</p> <p>يصعب مشاركة الجميع في النقاش خاصة في المجموعات الكبيرة.</p> <p>يستغرق وقتًا طويلاً ويصعب السيطرة على عامل الزمن.</p> <p>قد يسيطر قائد النشاط أو بعض المتدربين على مجريات النقاش على حساب الآخرين.</p>	
<p>يقوم المدرّب بتزويد المتدربين بالمعلومات الخاصة بموقف أو حالة معينة حقيقية أو افتراضية( قد تكون على شكل نص مكتوب أو شريط فيديو مصور أو غير ذلك)، ثم يقوم المتدربون بتحليل الاحداث المختلفة والقرارات التي اخذت لكي يتوصلوا الى تقييم النتائج هذه الحالة.</p> <p>المزايا:</p> <p>توفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين.</p> <p>تفيد في حالة المجموعات الصغيرة التي يمتلك أعضائها المعرفة الكافية والاهتمام.</p> <p>تتيح الفرصة للمتدربين للمساهمة بخبرتهم وتبادل الأفكار والمعلومات.</p> <p>تساعد في تطوير مهارة حل المشكلات لدى المتدربين وتوعيتهم حول إمكانية وجود عدة تفسيرات مقبولة لحالة معينة.</p>	<p>دراسة حالة</p>

<p>العيوب: قد يتطلب التوصل الى حل لإحدى المشكلات وقتلا طويلا. لا يصلح هذا الأسلوب في حالة الاعداد الكبيرة من المتدربين.</p>	
<p>أحد الأساليب الشائعة في التدريس والتدريب نظرا لأهمية الأسئلة في تحقيق الكثير من الاهداف مثل اثاره الاهتمام وإتاحة الفرصة للمشاركين للتفاعل والكشف عن استعدادهم وفهمهم وغير ذلك. هناك نوعين من الأسئلة: الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة. المزايا: الكشف عن الحاجات التدريبية. الكشف عن مستوى المتدربين. اشراك المتدربين واثاره اهتمامهم. اثاره النقاش او توجيهه. اثاره التفكير. فحص مدى فهم المتدربين وعمقه. الحصول على تغذية راجعة. المراجعة. العيوب: تتطلب مهارة في صوغ الأسئلة متنوعه حسب الهدف ومهارة في طرحها.</p>	<p>طرح الاسئلة</p>
<p>يقوم هذا الأسلوب على عمل المتدربين في ازواج او ضمن مجموعات ويتم اللجوء اليه عندما يتطلب النشاط تحقيق فرص مشاركة وتعاون أكبر بين المشاركين. المزايا: ينتج الكثير من الأفكار بسرعة كبيرة. يكسب المتدربين مهارة العمل في مجموعات. يتيح الفرصة لكل شخص للمشاركة. العيوب: يستغرق وقتا طويلا. يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الاعداد والتحضير المسبق للمجموعات والتجول بينها ومتابعة اعمالها.</p>	<p>مجموعات العمل.</p>
<p>يقوم كل مشارك او مندوبين عن المجموعات المشاركة بعرض ما توصل اليه او توصلت اليه المجموعات من أفكار او اقتراحات او</p>	<p>عروض المشاركين</p>

<p>حلول امام الاخرين، وقد يتم العرض بشكل شفهي او باستخدام وسائل مساعدة مثلا اللوحة القلابة او الشفافية او الحاسوب وغير ذلك.</p> <p>المزايا:</p> <p>تتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتعلم من الاخرين.</p> <p>تكسب المتدربين مهارة عرض أفكارهم واعمالهم امام الاخرين والدفاع عنها.</p> <p>العيوب:</p> <p>تحتاج وقتا طويلا.</p> <p>تتطلب من القائد النشاط ان يكون خبيرا في استخلاص الأفكار الرئيسية من العروض.</p>	
<p>حديث شفهي في موضوع مغين يلقي فيه المدرب معلومات على المتدربين يكتفون بالاستماع وتسجيل الملاحظات، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المدرب نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على المتدربين.</p> <p>المزايا:</p> <p>توفر الوقت، حيث تسمح للمدرب بتقديم مواد أكثر في وقت محدد.</p> <p>تعطي المدرب فرصة التأثير العاطفي على الحضور مما يعزز تعلمهم.</p> <p>تمكن المدرب من تقديم المادة التدريبية بشكل مناسب لجميع المستويات المتدربين.</p> <p>العيوب:</p> <p>تتبع كل الأفكار من المحاضرين ودور المتدربين سلبي يقتصر على الاستماع وعدم المشاركة الفعالة (الاتصال في اتجاه واحد).</p> <p>غير مناسبة للتدريس للمهارات (تشغيل الأجهزة مثلا).</p> <p>تعتمد على ما ينتقيه المدرب كمادة للتعلم.</p> <p>يكون مستوى تذكر المعلومات متدنيا.</p> <p>تكون فترات تركيز المتدربين على موضوع المحاضرة قصيرة ويشعر المتدربون بالملل في غياب استخدام وسائل التشويق وشد الانتباه.</p>	<p>المحاضرة</p>
<p>يقوم المدرب بأداء عمل ما امام مجموعة المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل واجراءاته دون ان يشارك</p>	<p>عرض الايضاحي</p>

<p>المتدربون في أداء العمل ويقوم المتدربون بالملاحظة والتسجيل اثناء العرض ثم المناقشة بعد انتهاء العرض. المزايا: يؤدي الى قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين. قليل التكاليف. يصلح في حالة وجود عدد كبير من المتدربين يناسب التدريب على المهارات اليدوية ومهارات التواصل مع الاخرين. يمكن إعادة العرض عدة مرات حسب الحاجة. العيوب: لا يكفي وحده لتحسين مهارات المتدربين عدم المشاركة جميع او معظم المتدربين في أداء العمل.</p>	
<p>يعد المعرض احدى قنوات الاتصال الفعالة في نقل المعارف و عرض المهارات وكوسيط تدريبي فهو يستخدم لعرض ما ينتجه المتدربون من اجل اتاحة الفرصة للأخرين للتعلم منه وتزويد القائمين عليه بتغذية راجعة. المزايا: طريقة لتوصيل معلومات لأعداد كبيرة. وسيلة لتبادل الخبرة والتعلم من الاخرين. أحد مصادر التعلم. العيوب: اكتظاظ الناس حول بعض المعارضات لا يسمح لهم بالتأمل فيها للتعلم منها.</p>	المعرض
<p>مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المدرب في بداية جلسة التدريب لجذب انتباه المتدربين وتهيئتهم للتفاعل وتعارفهم وتشجيعهم على الاندماج والمشاركة أنشطة، ويجب ان تكون ممتعة بموضوع التدريب وأهدافه وملائمة للوقت والمناخ. المزايا: التحضير لتفاعل المشاركين. اثارة التفكير حول الاهتمامات والتوقعات. تسهيل تعارف المشاركين. العيوب: تؤثر المجموعات كبيرة الحجم على اختيار النشاط.</p>	أنشطة كسر الجمود

<p>إذا لم يكن النشاط مرتبطاً بمحتوى التدريب فقد يشعر البعض انه مضيعة للوقت. امثلة: أنشطة التعارف (عود كبريت، النقاط كرة، من انا، تمثيل صامت، الخ) أنشطة استكشاف المهارات (أرشدني، الاستماع الفعال، النصف الثاني من المثل...الخ).</p>	
--	--

### خلاصة الفصل

إن إدراك جودة التدريب لا تنحصر في استخدام أسلوب معين دون آخر ، و إنما يتوقف بالأمر على كفاءة العناصر البشرية القائمة بهذه العملية و اختيار الأداة الصحيحة و الأسلوب الأمثل الذي

يتمشى مع نوع العملية التدريبية و طبيعتها أهدافها ، بالإضافة إلى القدرة على التحليل و الاستنباط الصحيح لمجريات الأمور التدريبية و في ظل توافر برامج نظم المعلومات الجيدة ، يستطيع المسئول عن التدريب أن يضع الكم الهائل من المعلومات المفيدة عن كل فرد بالمؤسسة أو كل إدارة أو قسم أو مكتب أو عن مؤسسة برمتها.

# الفصل الثاني

## دراسة حالة مؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم

## المبحث الأول : ماهية المؤسسة

المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوسيتي أفيكول بونت مستغانم :

### الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة<sup>1</sup>:

قبل سنة 1981 تم إنشاء ما يسمى بالديوان الوطني لتغذية الأنعام ( ONAB) وعليه انبثق ديوان الجهوي لتربية الدواجن للغرب بتاريخ 15 أوت 1981 و مقرها بطريق الميناء مستغانم و يتضمن 26 وحدة.

- بتاريخ 14 نوفمبر 1988 بمقتضى القانون رقم 88-01- 88/03-04 المؤرخ في 12 نوفمبر 1988 و بالمرسوم التطبيقي رقم 88-101 المؤرخ في 16 ماي 1988 و 88-119 المؤرخ في 26 جوان 1988 و 88-177 المؤرخ في 28 سبتمبر 1988 تحول الديوان الجهوي لتربية الدواجن إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مجمع تربية الدواجن للغرب. GAO.

- في فبراير عام 1993 تم هيكلة المؤسسة إلى مناطق بالإضافة إلى وحدة المقر و المذابح و هي كالاتي : مستغانم ، تيارت ، وهران، بلعباس، معسكر، شلف، و تلمسان و كذا وحدة الخدمات و أخرى تجارية لإنتاج الدواجن.

و بالنظر للمرسوم التشريعي رقم 08-93 بتاريخ 25 أبريل 1993 المغير والنشوية رقم 26-27 بتاريخ 19-12-1996 المغير و المتمم لنشرة رقم 75-27 بتاريخ 26-12-1975 المتضمن القانون التجاري للمؤسسة أحادية الشخص أنشأت مؤسسات أحادية ذات الشخص الوحيد بتاريخ 24 سبتمبر 1997 و هذا بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 20 أكتوبر 1998.

• بتاريخ 18 جوان 2000 تم تحويل الوضعية القانونية من مؤسسة ذات الشخص الواحد إلى مؤسسة عمومية ذات أسهم و هذا بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية حيث انبثقت كل من المؤسستين ظهرة فيب و هافيب بمقتضى قرار رقم 2000/876 المتضمن هيكلة مجمع تربية الدواجن للغرب.

• بناء على لائحة مجلس المساهمة رقم 03 للدورة 148 المؤرخ 21/05/2016 المتضمنة إعادة تنظيم تسيير المساهمات الإنتاج الحيواني حيث تقرر دمج عن طريق الامتصاص المؤسسة العمومية الاقتصادية هافيب من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية الظهرة فيب مع تغيير تسميتها لتصبح سوسيتي أفيكول بونت مستغانم .

### الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة "سوسيتي أفيكول بونت مستغانم"<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الشركة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 17 عين نويصي ولاية مستغانم ، ذات رأسمال اجتماعي يقدر ب 452.550.000,00 دج يكمن نشاطها في تربية الدواجن و تسويقها، تتكون هذه المؤسسة من مقر الإدارة العامة و 09 وحدات إنتاجية و هي كالآتي :

✓ وحدة تربية الدواجن بن عبد المالك رمضان الكائن مقرها بدوار ولاد قدور بلدية عبد المالك رمضان ولاية مستغانم يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية الدواجن سيدي لخضر الكائن مقر بطريق الميناء الصغير بلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية الدواجن عين مران الكائن مقرها بدوار أولاد الصافي بلدية عين مران ولاية شلف يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية الدواجن بن راشد الكائن مقرها ببلدية بني راشد ولاية شلف يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية الدواجن ملاكو الكائن مقرها بسيدي واضح بلدية ملاكو ولاية تيارت يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية الدواجن بئر الجير الكائن مقرها ببلدية بئر الجير ولاية وهران يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة تربية أمهات الدجاج القابل للتبييض الكائن مقرها بطريق الحسيان دوار قوارة بلدية الحسيان ولاية مستغانم و التي تضم بدورها 03 مراكز إنتاجية و هي مركز رقم 01 و رقم 02 الكائن مقرهما بذات العنوان يكمن نشاطهما في إنتاج البيض القابل للتخصين، و كذا مركز تربية أمهات الدجاج القابل للتبييض الكائن مقره بين يحيى ولاية مستغانم تختص في تربية أمهات الدجاج القابل للتبييض.

✓ وحدة التخصين الكائن مقرها بين يحيى ولاية مستغانم تختص في إنتاج فراخ الدجاج القابل للتبييض.

#### • طبيعة نشاطها

على ما قدم لنا من معلومات من قبل المختصين بهذه المؤسسة ، فإن هذه المؤسسة تقوم خلال نشاطها بعدة مراحل إنتاجية و هي :

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الشركة

• تقوم المؤسسة باستيراد كتاكيت أمهات الدجاج ذات عمر يوم واحد من بلدان أجنبية على أن تربيته لمدة 18 أسبوع بمركز تربية أمهات الدجاج بين ياحي حيث يتم تحويله إلى مركز رقم 01 أو 02 بقوارة من أجل بدأ عملية الإنتاج للبيض القابل للتخصين.

• بعد إنتاج البيض القابل للتخصين يتم تحويله لوحدة المحضن للتفقيصة خلال 21 يوم حيث يتم تسويق المنتج من كتاكيت الدجاج القابل للتبيض إلى الزبائن أو تحوله لوحدات تربية الدجاج القابل للتبيض من أجل مرحلة تربية الدجاج خلال 18 أسبوع وفق برنامج الإنتاج المسطر ليتم بيعه للمربين المختصين بإنتاج البيض الموجه للاستهلاك.

• مهام و أهداف المؤسسة :

يمكن حصر المهام الرئيسية للمؤسسة في النقاط التالية:

- ترقية منتجاتها عبر كل مراحل الإنتاج
- إعداد و تنفيذ إستراتيجيات التطوير الصناعي و الإنتاجي و التجاري و تثمين المنتجات
- موازنة سوق الدواجن واسعة الإستهلاك
- المحافظة على الصحة الحيوانية و كذا صحة المستهلك وفق ما تمليه معايير الجودة العالمية
- امتصاص البطالة في المناطق بإحتوائها المتخرجين من الجامعات و المعاهد و الاستفادة من تكوينهم
- المساهمة في برنامج التطوير الصناعي و التجاري للبلاد

• الهيكل التنظيمي العمودي لوحدة التسيير:

إن الهيكل التنظيمي الذي تطبقه مؤسسة "سوسييتي أفيكول بونت مستغانم" هو هيكل عمودي، وهو كالأتي:

- 1-الإطارات: و هم من يتخذ القرارات كالمدرء و تكون لهم المسؤولية الأولى في المؤسسة.
- 2-عون التحكم: هم من يستلمون القرارات و يوزعون المهام مع تنفيذها حسب المطلوب و تكون درجة مسؤوليتهم
- 3-عون التنفيذ: و هم العمال المكلفين بمهام مختلفة كل حسب اختصاصه و حسب طبيعة النشاط المتفق عليه للقيام به مقابل أجرته.

▪ شرح الهيكل التنظيمي

❖ الرئيس المدير العام:

هو المسؤول الأول و السير بالمؤسسة حيث يتحمل المسؤولية الكبرى و الصعبة، حيث يتخذ جميع القرارات بعد دراستها .

#### ❖ مدير المحاسبة و المالية:

لا يقل دوره كثيرا عن المدير العام ، فهو من يمسك و يراقب و يشرف على كل الأعمال المحاسبية .

#### ❖ رئيس دائرة المحاسبة و المالية:

أيضا يقوم بدور مهم في هذه الوحدة لا يقل صعوبة عن مسؤولية الآخرين ، فهو من يشرف على المالية أي يسجل كل المصاريف التي تدخل و تخرج و يكون مسؤولا عليها و على كل خطأ و لو كان صغيرا ،

#### ❖ مدير الإدارة العامة:

تتمحور أو تنقسم مهام الإدارة العامة إلى ثلاث وظائف:

1- تسيير شؤون المستخدمين بما فيه (ملفات التقاعد، الانضباط ، تنظيم العمل الداجي و تسيير الموارد البشرية).

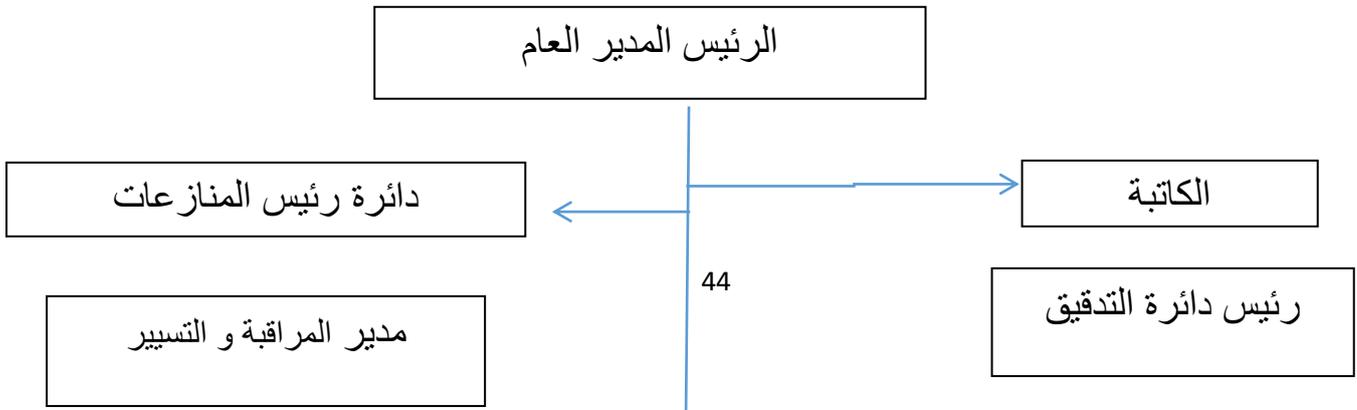
2- العلاقات الخارجية و تتمثل في (طلب العمل، مفتشية العمل ، العلاقات الأخرى مع المؤسسات الأخرى).

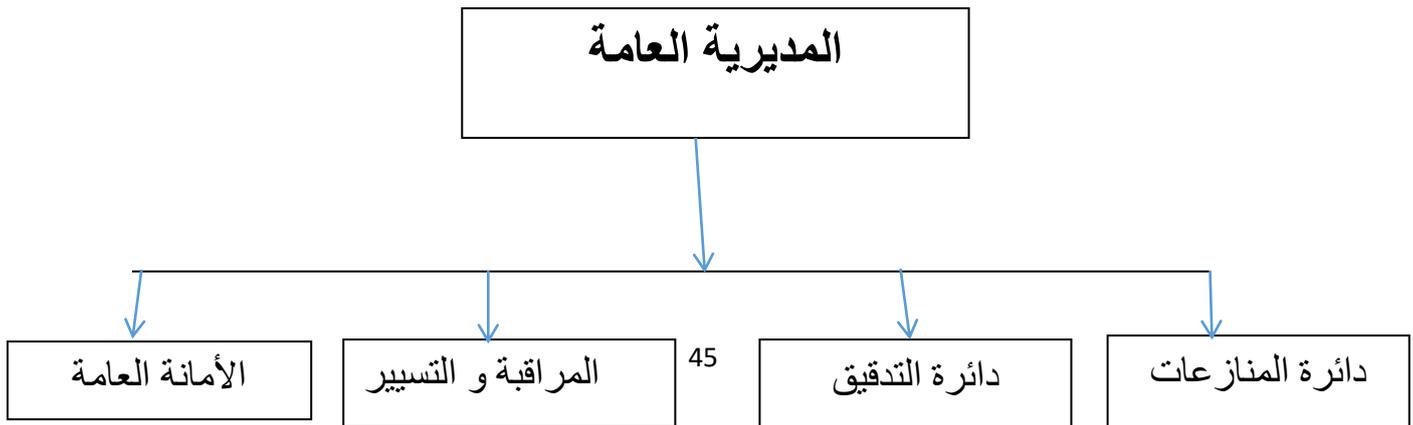
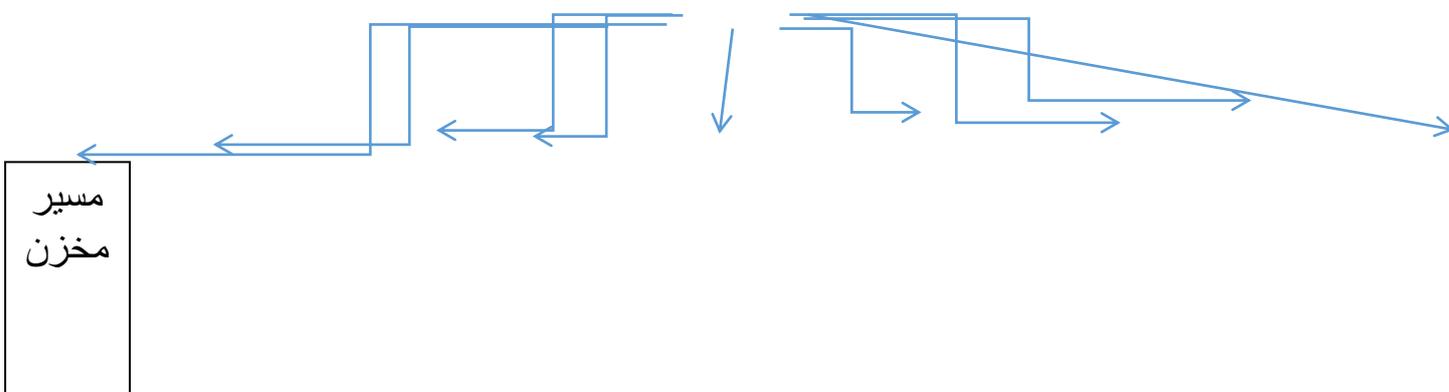
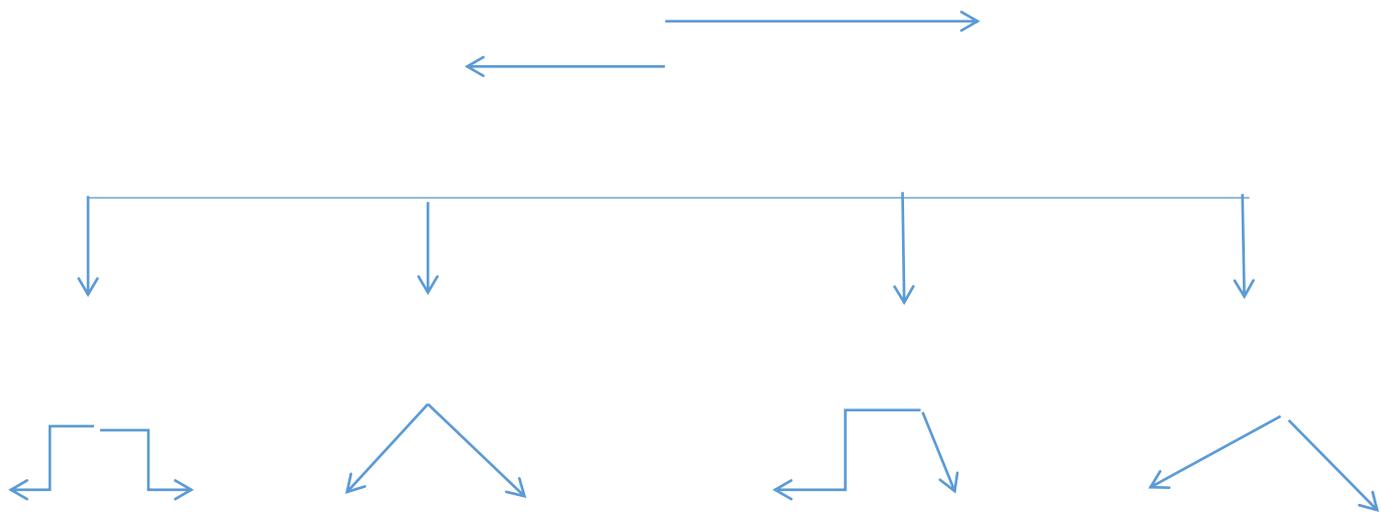
3- تسيير أجور المستخدمين و الحرص على أمن المؤسسة ، تسيير شؤونها و خلق وسط اجتماعي هادئ من وسط العمال و المسؤولين.

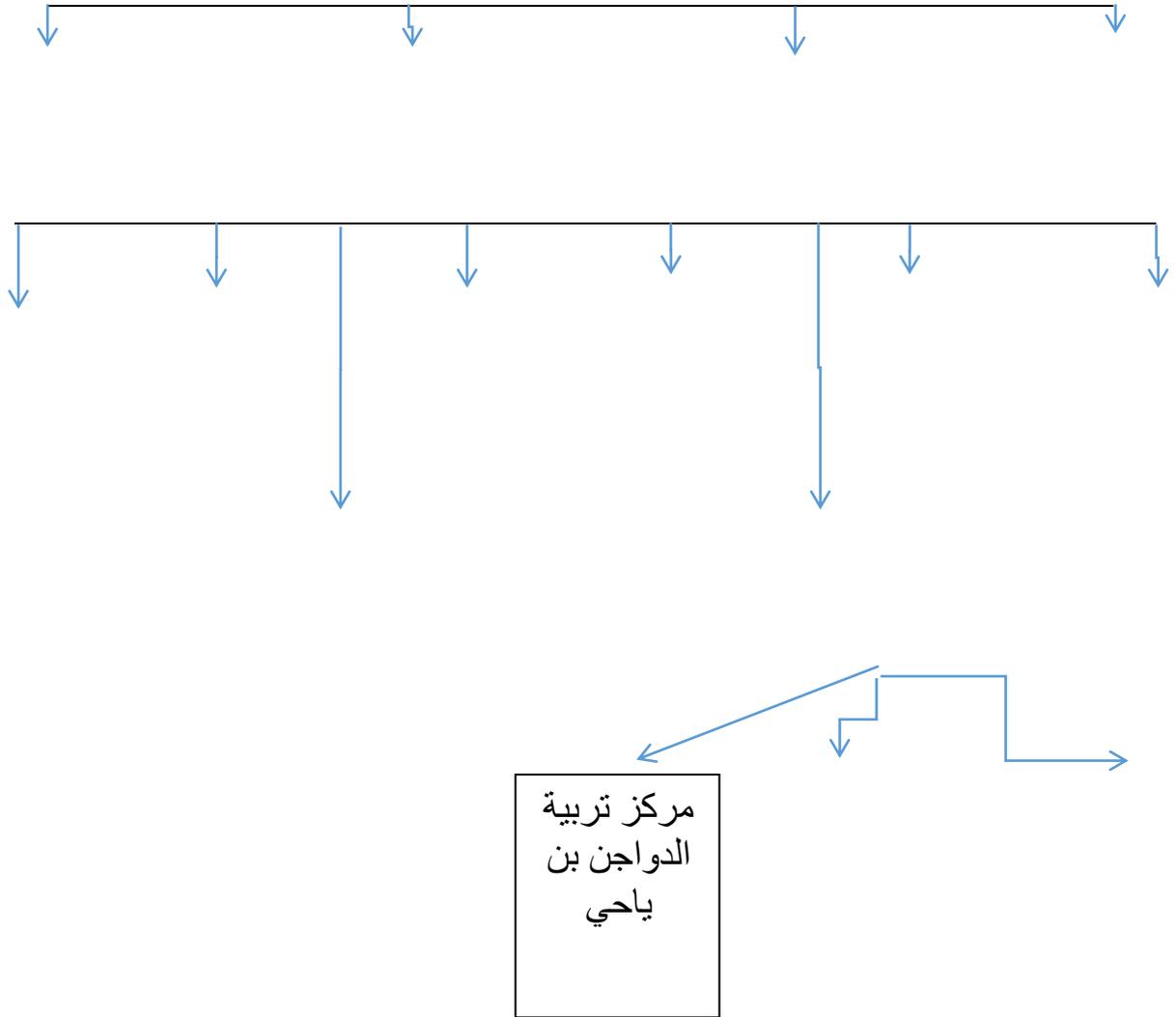
4- تطبيق النظام المعمول به داخل المؤسسة بما فيه القانون الداخلي.

#### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسييتي أفيكول بونت مستغانم

تعتبر المؤسسة سوسييتي أفيكول بونت مستغانم كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي عملت على تصميم هيكل تنظيمي يتوافق و نشاطها الإنتاجي الذي تمارسه حيث تنصدر المديرية العامة و مختلف المديريات التي يختلف دورها من مديرية لأخرى و يمكن توضيح أهم المديريات و المصالح المكونة للمؤسسة و إنجازها في الرسم البياني الموالي :







### • المؤسسة و علاقتها بالمحيط الخارجي

بما أن مؤسسة سوسبيتي افيكول بونت مستغانم كغيرها من المؤسسات تربطها علاقات مختلفة بالبيئة الخارجية فإنها مطالبة بمعرفة الفرص التي يمكن محاولة استغلالها و الاستفادة منها كما يمكن أن تنشأ من هذه العلاقات تهديدات عليها

#### ○ مهام مديريات المؤسسة

## أ-مهام المديرية التقنية :

من أهم مهام المديرية التقنية هي:

-تسطير إستراتيجية مع تطوير الإنتاج

-تسطير و تنفيذ برنامج إنتاجي يواكب و متطلبات السوق الوطنية

-السهر على تنفيذ المخطط الصحي وفق قانون 88-08 المؤرخ في 26/01/1988 و التنظيمات المتعلقة بنشاطات الطب البيطري و حماية الصحة الحيوانية

-مراقبة المنتج من حيث الكمية، النوعية ، الجودة ، في كل مراحل الإنتاج إلى غاية طرحه في السوق كمنتج نهائي

-خدمات ما بعد البيع و ذلك بمرافقة الزبون خلال مراحل الإنتاج بمداه لكل الوثائق الخاصة بتربية الدجاج ، بالإضافة إلى النصائح و التوجيهات .

-د-المديرية العامة: و تقوم هذه الأجهزة بما يلي:

-تتكفل بدراسة و معالجة الملفات الخاصة بالمؤسسة.

-تحضير جلسات مجلسي الإدارة للمؤسسة و تنفيذ الحلول المتوصل إليها.

-التكفل بكل القضايا المتعلقة بالمؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

## -ه-مدير المراقبة و التسيير :

-تحضير جدول القيادة للدراسة اتخاذ القرارات.

-تحضير المخططات ، البرامج و ميزانية المؤسسة.

-مراقبة و تحضير الانجازات.

-متابعة تطور أسعار التكلفة لعوامل الإنتاج.

و-المسير

-يراقب و يصحح توصيات المديرية العامة.

-ينفذ برنامج المسير المراقب.

-انجاز الميزانية السنوية للمسير.

## ي-المديرية المالية و المحاسبة

-تحدد السياسة التمويلية للمؤسسة.

-تنجز مخطط التمويل و مخطط السيولة .

-تحرص على تطبيق النصوص في مجال الجباية .

-تحلل حسابات الميزانية و حسابات الاستغلال.

-تحرص على احترام تطبيق القانون الذي ينظم الوظيفة.

## ك-مديرية الإدارة العامة

-وضع مخطط التكوين.

-تبادر بالسياسة التنظيمية للمؤسسة.

-تضع مخطط تسيير الحياة المهنية للعمال.

-تحرص على تطبيق القانون فيما تسيير المصادر البشرية.

## ○ مهام مديرية التجارة

-تعتبر مديرية التجارة من ركائز المؤسسة حيث لا تقتصر مهام مديرية التجارة على بيع فقط و إنما يتعدى ذلك، حيث تسعى إلى توسيع نشاطها عبر التراب الوطني من خلال التعامل مع مختلف العملاء بهدف توفير منتجات المؤسسة في أماكن مختلفة بسعر تنافسي و جودة عالية و هي كالاتي :

✓ تتعامل المديرية مع زبائن مختلفين في القدرات و تحاول أن تصل إلى ابعد منطقة

✓ تحيين قائمة الزبائن مع المحافظة على مجموعة من الزبائن الحاليين الذين يعتبرون أوفياء

✓ البحث عن المربين المختصين بتربية الدواجن الذين تتوفر فيهم شروط كبطاقة الضرائب، السجل تجاري أو بطاقة الفلاح ، الاعتماد الصحي و كذا شهادة التطهير .

-دراسة السوق و وسائل إستجلاب الزبائن.

-عرض منتج المؤسسة في السوق بأخذ عين الاعتبار سعر المنتج، جودة و نوعية و كيفية توزيعه.

## المبحث الثاني : تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسة

من خلال وثيقة الاستبيان التي طرحنا فيها بعض الأسئلة سوف نتعرف على مدى تطبيق سياسة التكوين في المؤسسة.

### المطلب الأول: عينة الدراسة<sup>1</sup>

لقد تم استخدام القسم الأول من أسئلة الاستبيان لتوضيح الخصائص المختلفة للمجتمع المدروس مما يساعد على تغيير بعض نتائج البحث .

قد تم توزيع الاستثمارات على معظم أقسام المؤسسة و قد وزعت 20 استمارة و استرجعت كلها أي 20 استمارة بنسبة 100 و هي نسبة استرجاع عالية يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى أهداف الدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان<sup>2</sup>

نفس المصدر<sup>2</sup>

أولاً : البيانات الشخصية :

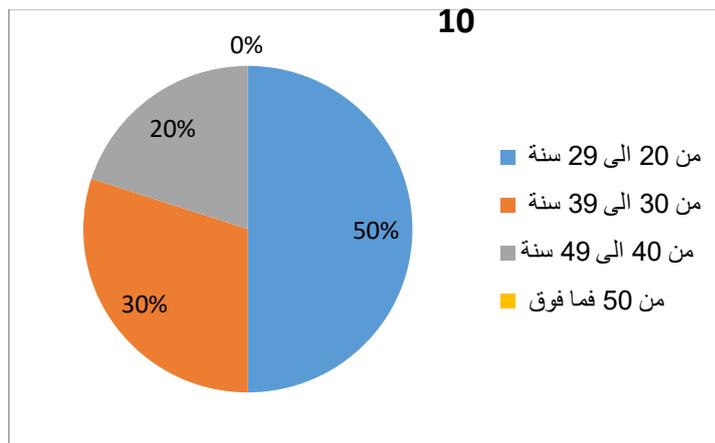
1- السن: يمكن توضيح أعمار عينة الدراسة فيما يلي :

الجدول رقم 2-3 :- توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
50 %	10	من 20 إلى 29 سنة
30 %	06	من 30 إلى 39 سنة
20 %	04	من 40 إلى 49 سنة
0 %	0	من 50 فما فوق
100 %	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل 02 : توزيع أفراد العينة حسب السن



الشرح:

من خلال دراسة أعمار العينة أشارت النتائج أن 50 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20-29 سنة ، بينما 30 % تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة ، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح ما بين 40-49 سنة فكانت 20 % أما الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق فلا يوجد .

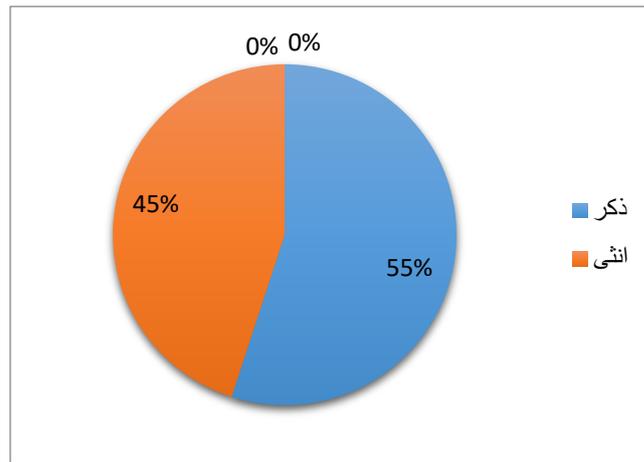
**2- الجنس :** كان توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

**الجدول 04 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55 %	11	ذكر
45 %	9	أنثى
<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

**الشكل 03 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



الشرح:

نلاحظ من الجدول أن 55 % من عينة الدراسة ذكور أما بالنسبة للإناث فكانت بنسبة 45 %.

**3- المستوى التعليمي :**

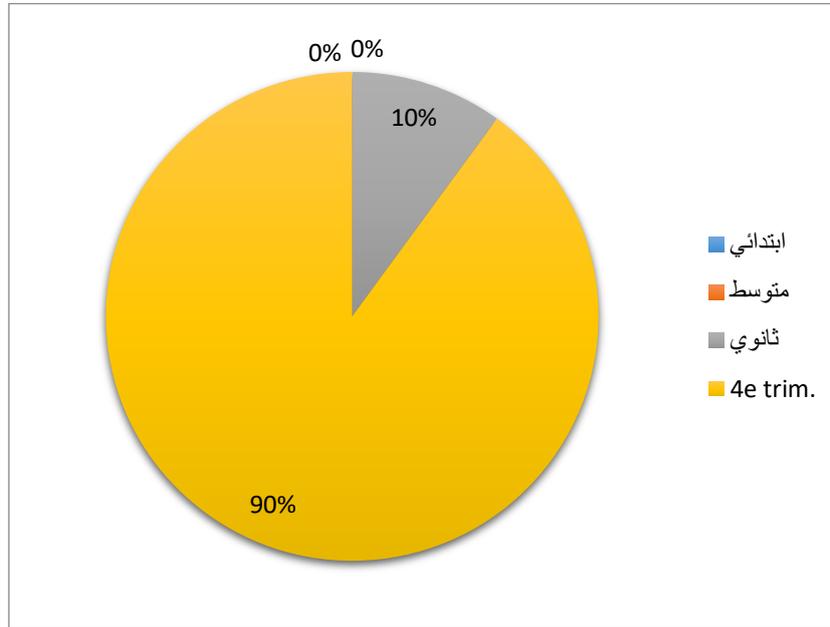
يمكن توضيح المستوى التعليمي لعينة الدراسة فيما يلي :

#### الجدول 05 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
10	2	ثانوي
90	18	جامعي
<b>100</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

#### الشكل 04: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الشرح :

نلاحظ أن اغلب الموظفين في المؤسسة هم إدارات حيث وجدنا نسبة الأفراد ذات المستوى الجامعي بنسبة 90 % و الباقي بنسبة 10 % ذات المستوى الثانوي لها مستوى أدنى من ذلك بالنسبة لمعظم الموظفين .

4- عدد سنوات العمل :

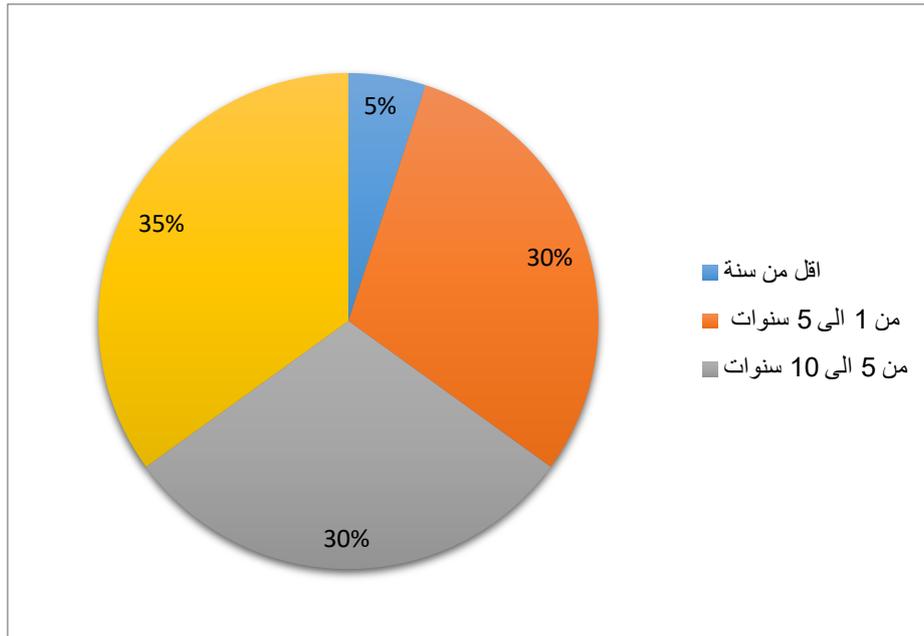
فيما يخص سنوات العمل في المؤسسة فكان التوزيع فيما يلي :

#### الجدول 06: توزيع العينة حسب سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	5
من 1 إلى 5 سنوات	6	30
من 5 إلى 10 سنوات	6	30
من 10 فما فوق	7	35
المجموع	20	100

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

#### الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



#### الشرح :

نلاحظ أن هناك تنوع في سنوات العمل في المؤسسة إلا أننا وجدنا نسبة الأقدمية من 10 سنوات فما فوق عالية و هي 35% أما بالنسبة للعمال الذين تتراوح اقدميتهم من 1 إلى 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات فكانت متساوية 30% بينما العمال لديهم أقل من سنة فكانت بنسبة 5% .

#### 5- المستوى المهني :

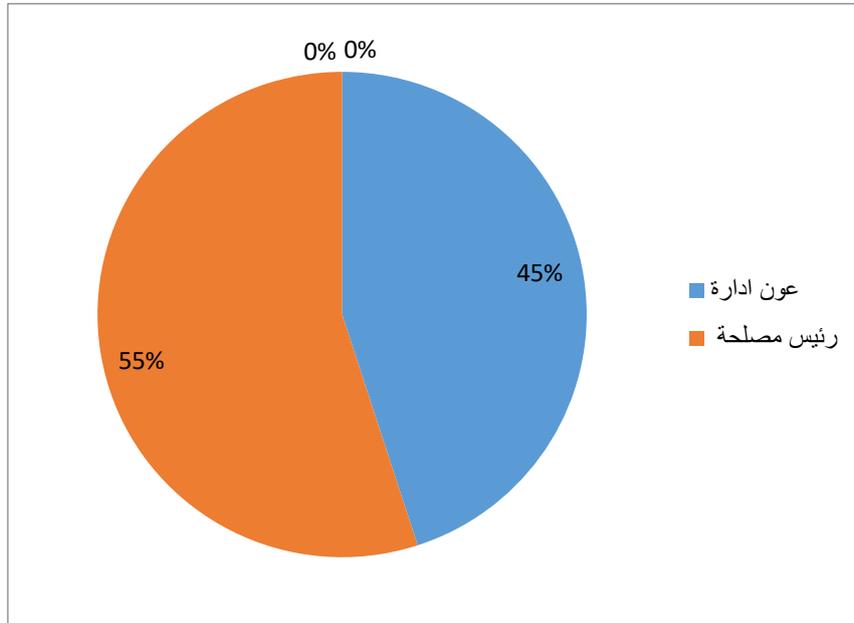
فيما يخص المستوى المهني في المؤسسة فكان توزيعهم كما يلي :

#### الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
45	9	عون إدارة
55	11	رئيس مصلحة
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل 06 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



الشرح :

نلاحظ أن نسبة 55% من العمال هم رؤساء مصالح ، أما بالنسبة لأعوان الإدارة تتمثل في نسبة 45% .

ثانيا : البيانات المهنية

س01 : ما رأيك حول اهتمام التدريب برفع مستوى أداء العمل

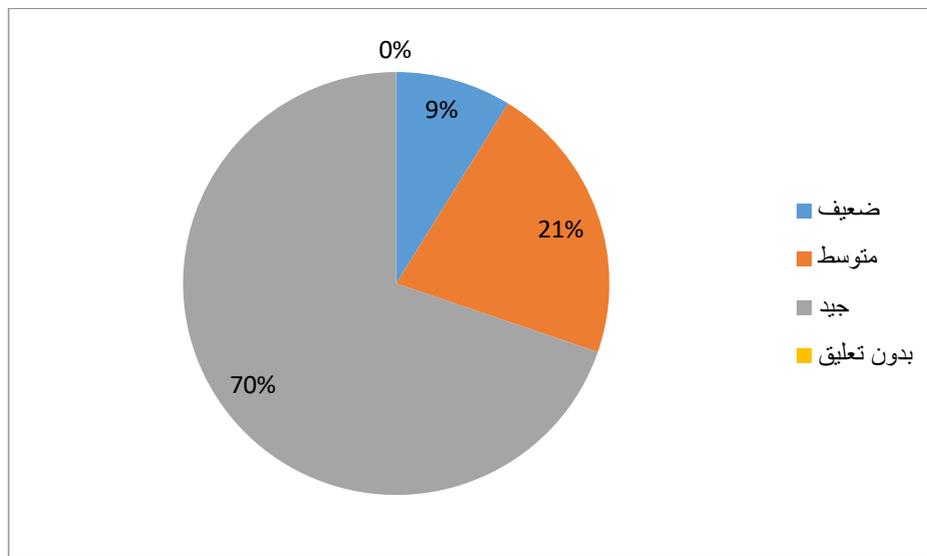
الجدول 08 : حول اهتمام التدريب لرفع مستوى أداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
15	03	ضعيف
20	04	متوسط
65	13	جيد

0	0	بدون تعليق
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

### الشكل 07 : حول اهتمام التدريب لرفع مستوى أداء العامل



الشرح :

نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت جيدة بنسبة 65 % و هذا يعكس مدى اهتمام التكوين برفع مستوى العامل ، بينما نسبة 20 % كانت متوسط و نسبة 15 % كانت إجاباتهم ضعيفة .

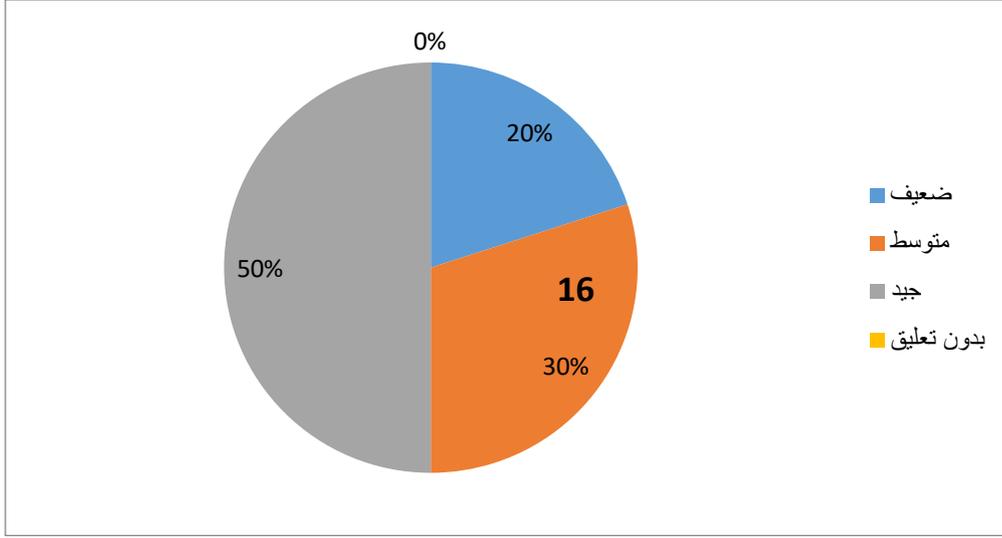
2 : ما تأثيرك حول توفر العامل على ثقافة التدريب في المؤسسة؟

### الجدول 09: حول توفر العامل على ثقافة التدريب في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
20	04	ضعيف
30	06	متوسط
50	10	جيد
0	0	بدون تعليق
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل 08: حول توفر العامل على ثقافة التدريب في المؤسسة



المصدر : بناءا على المعطيات

الشرح : نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت جيدة حيث أن أغلبية العمال لديهم ثقافة التدريب الذاتي في المؤسسة فكانت نسبته 50% إما 30% كانت إجابته متوسطة ، أما الباقي فكانت نسبتهم 20% فيرون أن المؤسسة هي المسؤولة عن التدريب و ليس لديهم تدريب ذاتي و ثقافة حولها

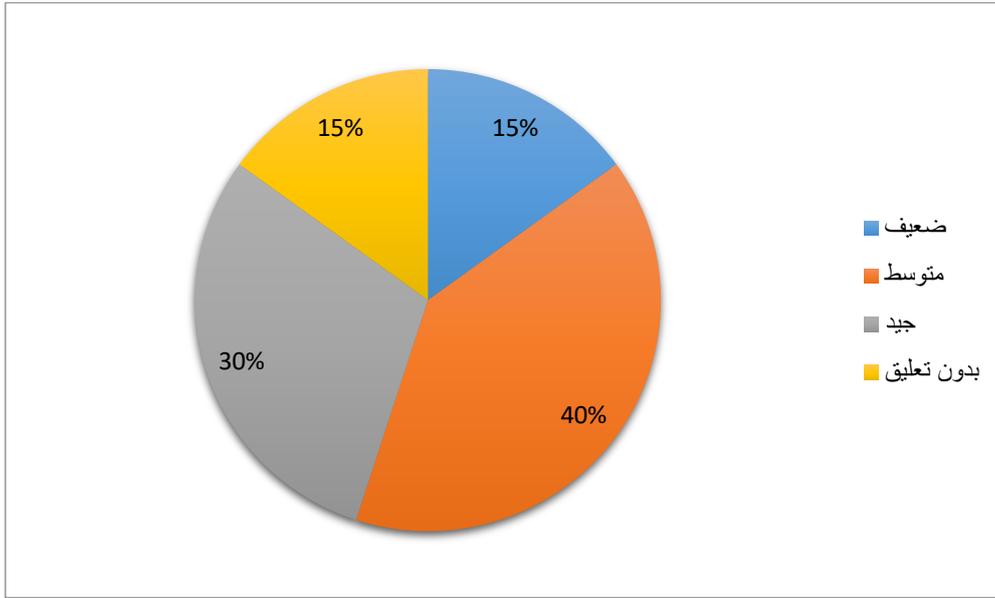
س 03 : ما تقييمك حول البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد ؟

الجدول 10 : حول البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
15	03	ضعيف
40	08	متوسط
30	06	جيد
15	03	بدون تعليق
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

**الشكل 09 : حول البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد**



المصدر : بناءا على معطيات الجدول

**الشرح :**

نلاحظ أن اغلب الإجابات كانت متوسطة بنسبة 40 % تليها جيدة بنسبة 30 % ، أما بالنسبة للعمال الذين كانت إجاباتهم بضعيف لم يدلوا بأي تصريح فكانت نسبتهم 15 % .

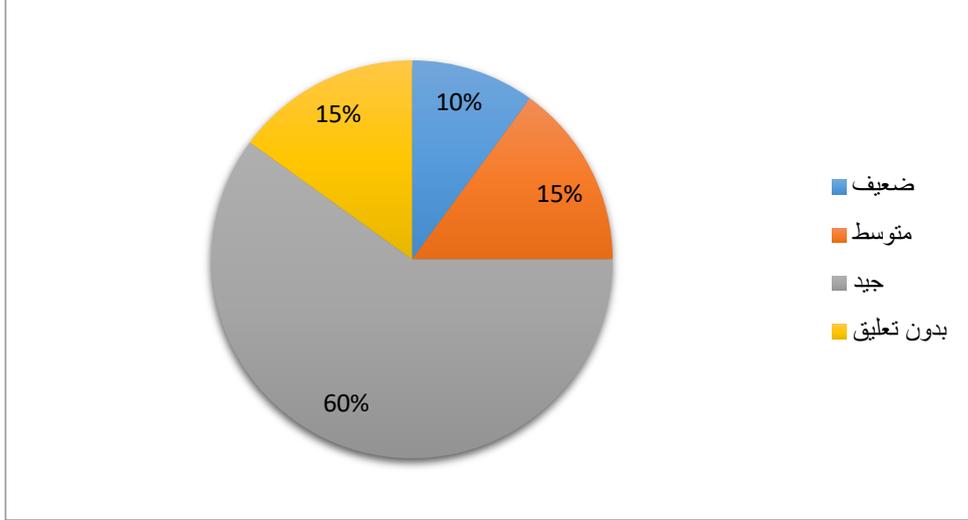
**س 04 : كيف ترى علاقة التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ؟**

**الجدول 11 : حول علاقة التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
10	02	ضعيف
15	03	متوسط
60	12	جيد
15	03	بدون تعليق
<b>100</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

**الشكل 10 : حول علاقة التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل**



المصدر : بناء على معطيات الجدول

الشرح :

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن للتدريب علاقة للحد من حوادث العمل فكانت نسبتهم تفوق النصف ب 60 % أما الباقي كانت إجاباتهم بين متوسط بنسبة 15 % ، و الأخر بضعيف بنسبة 10 % ، إما الباقي فلم يقوموا بالتعليق فكانت نسبتهم 15 % .

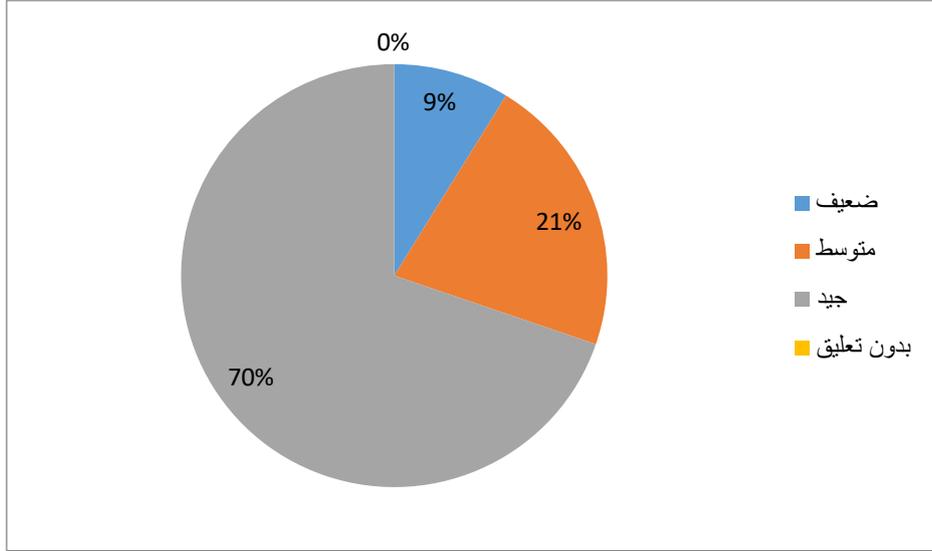
س 4 : ما رأيك حول اختيار الأسلوب التدريبي للموارد البشرية في المؤسسة ؟

الجدول 12 : حول اختيار الأسلوب التدريبي للموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
15	03	ضعيف
20	04	متوسط
65	13	جيد
0	0	بدون تعليق
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل 12 : حول اختيار الأسلوب التدريبي للموارد البشرية



المصدر : بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال يرون انه يجب المراعاة في اختبار أسلوب تدريبي ملائم بنسبة 70 % أما الباقي كانت إجاباتهم بين متوسط 21 % و الأخر بنسبة 9 %

### خلاصة الدراسة

تعتبر متطلبات التدريب من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تدريب جيد و سليم من خلال تطوير مختلف الشروط و المراكز المستقبلية و كذا التكاليف المختلفة ، و التي تعمل جميعها

على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه و قدراته ، و على المؤسسة من خلال تطوير و زيادة الإنتاجية .

فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

## خاتمة الفصل

يعتبر التدريب الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة إلى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر ، كما ان اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته و اكتسابه الثقة بالنفس و سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

كما يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعرفة و بالمهارات و الاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين ، مع اهتمام بالجانب الإنساني ، و هو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية و ارتقائه سلم العمل .

و يستلزم نجاحها دقة تخطيط و تنظيم و تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف و تحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ هذه الأهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها .

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة

بعد تناولنا و استعراضنا لمختلف الجوانب الفكرية و التطبيقية لموضوع أساليب تدريب الموارد البشرية ، اتضح لنا أن المؤسسات الاقتصادية الرائدة تهتم بمواردها البشرية ، وتسعى جاهدة للاستثمار فيها ، و التدريب كنشاط و وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الأفراد في المؤسسة و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية ، بحيث إن التدريب يؤكد على تحليل نقاط القوة و الضعف ، وهذا من أجل الوصول إلى سلوك و أداء يساهم في تجسيد أداء الأفراد لأعمالهم بأفضل كفاءة و فعالية وبالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على أساليب و طرق العمل و ارتفاع كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم بحيث يعتبر اختيار الأسلوب التدريبي الملائم من أهم الخطوات العملية التدريسية ، لان النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءا هاما في نجاح العملية التدريبية .

وفيما ما يلي أهم النتائج المتوصل إليها :

**نتائج الجانب النظري**

- التدريب هو مجموعة من النشاطات التي تساعد في تحفيز العمال ، لتحسين معارفهم و سلوكياتهم .
- يعتبر التدريب أهم الأساليب المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسات .
- يساهم التدريب في تطوير أساليب القيادة وترشيد القدرات .
- أسلوب التدريب هو تفاعل بين موضوع التدريب و الطريقة الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية .
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات .
- من أهم أساليب التدريب أسلوب النقاش ، أسلوب المحاضرة ، أسلوب دراسة الحالات .
- يتم اختيار أسلوب التدريب عن طريق درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي .

### نتائج الجانب التطبيقي

- الهدف من وراء التدريب هو هدف عام ، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم
- العمل على دراسة معوقات و صعوبات التي تقف في تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها بينت الدراسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوسيتي افيكول بونت مستغانم تبدي اهتمام واضح بعملية التدريب من اجل تطوير المهارات الأفراد العاملين و مواكبتها لما جسدت من تكنولوجيا فان أغلبيتهم لديهم ثقافة تدريب وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة بنسبة 50 %
- تؤكد الدراسة على أهمية التدريب من جهة تعد المتدربين كوسيلة لتطوير الذات و تنمية الموارد وكفرصة للتواصل ، وتبادل الخبرات مع الآخرين و بتخفيض معدل حوادث العمل و هذا بنسبة 60 % من عينة الدراسة
- أظهرت الدراسة أن عملية اختيار الأسلوب التدريبي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب ، وذلك باستخدام أساليب مختلفة لتحديد تلك الاحتياجات ، حيث أكدت غالبية أفراد الدراسة في سوسيتي بونت افيكول بونت بنسبة 70 %
- إن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملا هاما من عوامل نجاح العملية التدريبية

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستطيع القول أن فرضيات الدراسة المطروحة سابقا مقبولة لأن من فوائد التدريب رفع كفاءة الفرد وتكوين أفراد يمكن الاعتماد عليهم و إمكانية حلولهم محل القيادة كما نصت عليه الفرضية الأولى ، امتلاك المورد البشري لمهارات وقدرات عملية من خلال عملية التدريب كما نصت عليه الفرضية الثانية ، مقبولة

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية

1. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر الأردن 2000
2. محمد صالح فالج ، إدارة الموارد البشرية دار الحمد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2004
3. عزة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2008
4. احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة مصر 2004
5. نجم العراوي ، جودة التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2003
6. مدحت أبو النصر ، إدارة العلمية التدريبية ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر 2008
7. عقلة محمد المبيضين ، اسامة محمد حراعات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، الطبعة الثانية المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2012

8. محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2009
9. موسى المالوزي ، التطور التنظيمي ، الطبعة الأولى دار وائل للطباعة و النشر ، 1999
10. سليم حمود ، إدارة المنظمات المعاصرة دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، 2009 ،
11. خضيم كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن الطبعة الأولى 2007
12. النمر سعود بن محمد وآخرون 1997 ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، الرياض مطابع القرزدق
13. الزبادي عادل رمضان 1999، تدريب الموارد البشرية ، القاهرة مكتبة عين الشمس

### الكتب بالغة الانجليزية

- 1- Noé .raumond 1998 employee . training and development . rurn . mc gray aill . nicg
- 2- Patts - michael 1998 – a-z . of ttraining developement . london . kogan page limited

### الأطروحات و الرسائل

- 1- التوجري ، فاطمة بنت عبد العزيز حمد 2002 الاحتياجات التدريبية ( مديرات المدارس المتوسطة و الثانوية الحكومية بنموذج مقترح ) ، رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود

### الجراند و المجلات

- الداري الشيخ , تحليل اثر التدريب و التحضير على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة العدد 6 ، 2008

### المداخلات و الملتقيات

- علي لطفي ، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية ، ورقلة ، عمل مقدم في الملتقى العربي الخامس للاستشارات و التدريب في الاردن ايام 2-3-4 جوان 2007 ، بالمرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة مصر 2008

