

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسات.

الموضوع:

دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة



تحت إشراف:

من إعداد:

د. ولد محمد عيسى محمد محمود

عمارة خديجة

لجنة المناقشة:

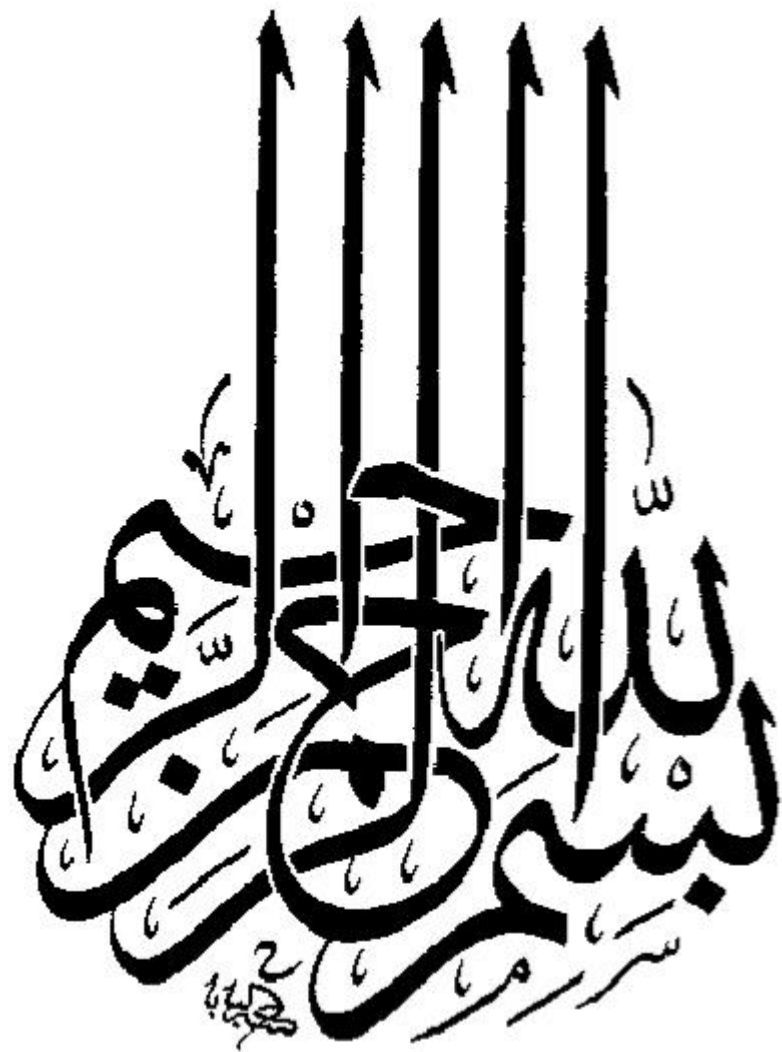
د. ودان بوعبد الله.....رئيسا.

د. ولد محمد عيسى محمد محمود.....مقروا.

أ. دقيش مختار.....مناقشا.

السنة الدراسية: 2014-2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها



## تشكرات:

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور

ولد محمد عيسى محمد محمود على نصائحه وإرشاداته، وكل الشكر والعرفان لصديقتي "لزرق حنان" و لموظفي مؤسسة "مجمع لزرق" بمستغانم تقديرا لحرصهم على توصيل المعلومات وحسن معاملتهم، كما لا يفوتنا الذكر كل موظفي مكتبة جامعة مستغانم على الخصوص مكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكل أساتذة وموظفي قسم علوم التسيير بجامعة مستغانم.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "عز جلالك وتقدست أسماؤك" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى الذي أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فآظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين إلى من سهر الليالي ونسى الغوالي وظل سندي الموالي وحمل همي

غير مبالي بدر التمام "والدي الغالي"

إلى من أثقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبيرا وشغلت البال فكرا ورفعت الأيدي طلبا وأيقنت بالله أملا إلى حبيبة قلبي الأولى "أمي العزيزة"

إلى ورود المحبة وينايع الوفاء إلى اصدق الأخوات "سارة-أمينة-زهيرة"

إلى رفيق دربي في هذه الحياة زوجي العزيز "توفيق"

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء صديقتي "حنان"

إلى القلعة الحصينة التي الجأ إليها عند شدي صديقتي "حليمة-مليكة"

و إلى من أتمنى أن اذكرهم إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

III	الفهرس
VII	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة عامة
<u>الفصل الأول: ماهية التدريب.</u>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم التدريب
03	-المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب ومفهومه
07	-المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه
11	-المطلب الثالث: دوافع ونظريات
18	المبحث الثاني: أنواع ومبادئ التدريب
18	-المطلب الأول: أنواع التدريب
23	-المطلب الثاني: أساليب التدريب
29	-المطلب الثالث: مبادئ التدريب
32	المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب
32	-المطلب الأول: التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة
42	-المطلب الثاني: التدريب نظام متكامل

47.....-المطلب الثالث: عوامل نجاح أو فشل التدريب واهم المشاكل التي تعيقه.....

50.....خلاصة.....

الفصل الثاني: دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات.

52.....-تمهيد.....

53.....المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية.....

53.....-المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية و أهميتها.....

61.....-المطلب الثاني: أساليب وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية.....

63.....-المطلب الثالث: كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية واهم المشاكل التي تعيقها.....

66.....المبحث الثاني: التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.....

66.....-المطلب الأول: التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية.....

68.....-المطلب الثاني: الاستثمار في التدريب.....

72.....-المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية.....

74.....المبحث الثالث: التدريب كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات.....

74.....-المطلب الأول: التدريب وتنمية العاملين.....

77.....-المطلب الثاني: التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمنظمة.....

78.....المطلب الثالث: استراتيجيات التدريب الناجحة للمنظمات

81.....خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرق" (EURL GROUPE LAZREG)

83.....تمهيد

84.....المبحث الأول: التعريف بمؤسسة "مجموعة لزرق"

84.....المطلب الأول: نشأة المؤسسة

84.....المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة

85.....المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

86.....المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مجموع لزرق"

86.....المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

88.....المطلب الثاني: أهم المتعاملين مع المؤسسة

89.....المطلب الثالث: نظام العمل

90.....المبحث الثالث: تحليل الاستثمار

90.....المطلب الأول: تقديم الاستثمار

91.....المطلب الثاني: تفريغ الاستثمار



96.....	-المطلب الثالث: الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات.....
100.....	خلاصة.....
101 .....	خاتمة عامة.....
.....	قائمة المراجع.....
	106
	الملخص.
	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	اساليب التدريب	01
30	مبادئ التدريب	02
42	نظام التدريب وفقا لمنحى النظم	03
91	تفريغ الاستمارة متعلقة: بالجنس	04
92	تفريغ الاستمارة متعلقة: بالسن	05
92	تفريغ استمارة متعلقة: بالمؤهل العلمي	06
93	تفريغ استمارة: على اي اساس تم توظيفك؟	07
93	تفريغ الاستمارة متعلقة: بعدد سنوات الخبرة	08
93	تفريغ الاستمارة متعلقة: بمسير المؤسسة	09
94	تفريغ الاستمارة متعلقة: بالوضعية القانونية للمؤسسة	10
94	تفريغ الاستمارة متعلقة: بالرضا عن الوظيفة	11
94	تفريغ استمارة: هل تشعر انك تؤدي مهامك بشكل افضل؟	12
94	تفريغ الاستمارة متعلقة: بالتحفيز الذي تقدمه المؤسسة	13
95	تفريغ استمارة: هل سبق وان تلقيت تدريبا في مجال عملك؟	14
95	تفريغ الاستمارة المتعلقة: بنوع التدريب المتلقى	15
96	تفريغ الاستمارة المتعلقة: بمدى حاجة العمال للتدريب	16
96	تفريغ استمارة: ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك؟	17
96	تفريغ الاستمارة المتعلقة: نوعية الاساليب المستخدمة في التدريب	18
97	تفريغ استمارة: هل تقوم امؤسسة بالتدريب بشكل دوري؟	19
97	تفريغ استمارة: هل تقوم المؤسسة بمتابعة المتدربين بعد عملية التدريب؟	20
97	تفريغ استمارة: هل التدريب عزز من مستواك؟	21
97	تفريغ استمارة: هل ادى التدريب الى رفع مستوى انتاجية المؤسسة	22

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	اهداف التدريب	01
33	التدريب عملية ادارية متكاملة	02
41	النظام المتكامل لعملية التدريب	03
43	مدخلات التدريب	04
44	عمليات التدريب	05
45	مخرجات التدريب	06
47	التدريب (نظام التدريب متكامل)	07
54	مكونات الانتاجية	08
60	اثر الكفاءة الانتاجية على التطور الاقتصادي للدولة	09
63	خطوات وضع استراتيجية لتحسين الانتاجية	10
68	التدريب برفع الكفاءة والفعالية للمنشأة	11
73	مساهمة التدريب في تحقيق اهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى الفاعلة	12
78	التكامل بين اهداف تدريب الفرد والمنظمة	13
88	الهيكل التنظيمي لمجمع لزرق	14

# المقدمة العامة



### المقدمة العامة

لقد اتسم الوقت الحاضر بالتطور والتغير في جميع مجالات الحياة، خاصة فيما يخص الجانب التكنولوجي، وأصبح على الدول منها اللحاق بهذا التسارع و مهاراته وصولاً إلى التحكم فيه، وهذا عن طريق مؤسساتها ومنظماتها العامة والخاصة، ومن أجل أن تطور الخبرة الفنية للعاملين، وثقافتهم المهنية، على المؤسسة أن تعمل على تجديد القيم والاتجاهات والأفكار لديهم بما يناسب التطورات التنظيمية والتكنولوجية المعاصرة، و ذلك عن طريق التدريب الذي يعد في عالمنا المعاصر أداة التنمية و وسيلتها.

و يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم و الرقي بالمستوى العام للجهات التي يعملون بها. و من هذا الأساس فلقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تكثيف تدريب العاملين على أسس الإدارة و على المهارات المتخصصة الأخرى التي يتعين معرفتها و مع أن هناك برامج تدريبية تنفذها بعض الجهات و تتفاوت في جودتها إلا أن العمل الجماعي المنظم يكون بلا شك أجدى و أنفع و أدموم و أخرى بتحقيق الهدف و لتعميم الفائدة من الصالح من هذه التجارب فإنه يتعين إيجاد عمل جماعي يعنى بتدريب العاملين في الجهات العامة، و التدريب من حيث الأصل يعد تدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف تصبو إليها الجهة العامة لذا كان لزاماً أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من التخطيط و التنظيم والتوجيه و المتابعة.

ولقد مكنت النظرة التي يحظى بها التدريب في جل المؤسسات من احتلال موقع متقدم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ويظهر هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب وبرامجه، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى، وأدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف تماماً على العمالة المدربة، وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات. حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها و النامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفاء و سد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتحتمل أعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

## المقدمة العامة

و قد ساهم الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها، و طرق قياسها، و تحليل العوامل المؤثرة فيها، و تقديم الحلول المساعدة على زيادتها و دراسة تأثيرها على تنمية المبيعات و التكاليف، و مستويات الجودة و الأسعار، و الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، و تحديد نوع العلاقة بين التدريب و الإنتاجية.

### الإشكالية:

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

- ما هو دور التدريب في الرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة؟

و لتوضيح أكثر الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالتدريب؟

- ما هو الدور الذي يلعبه التدريب على مستوى المؤسسات؟

- ما مدى اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها؟

- هل تهتم المؤسسات بالتدريب كاستثمار حقيقي للوصول إلى مستوى الكفاءة الإنتاجية، مما يؤدي إلى استمرارية المؤسسة؟

### الفرضيات:

من أجل معالجة هذا الموضوع نقوم بالاعتماد على الفرضيات التالية:

- التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة يزود الأفراد بالمهارات المتعلقة بمجال معين و بالمعرفة الفنية.

- التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف حيث أنه يسعى إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

- تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.

- تلتزم المؤسسة بالعملية التدريبية من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية فيها من خلال تنمية العاملين و تدريب الفرد داخل المؤسسة و تطبيقها لإستراتيجيات ناجحة تتبناها الخطة التدريبية فيها.

### أسباب اختيار الموضوع:

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:
- نظرا لأهمية الموضوع و خاصة في المؤسسة.
  - معرفة مدى اهتمام المؤسسات بالتدريب.
  - إلقاء الضوء على العملية التدريبية في المؤسسة و دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية.
  - قلة الدراسات النظرية، و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي:
- معرفة مفهوم التدريب و مختلف المراحل التي يمر بها في المؤسسة.
  - استعراض مميزات العملية التدريبية التي تساهم في استمرارية المؤسسة.
  - الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
  - تحديد ماهية الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها.
  - بيان أهمية و الدور الذي يلعبه التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في العديد من العناصر من أهمها:

-تنبع أهمية البحث كونها تتعرض لموضوع في غاية الأهمية و هو العملية التدريبية و دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، حيث تستمد الدراسة أهميتها من أهمية نظام التدريب داخل المؤسسة، و تأثيره على إنتاجية المؤسسة.

-المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للعملية التدريبية في المؤسسة موضوعة الدراسة.

-تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية و أثرها على أداء المؤسسات، عن طريق دراسة حالة تقييميه في

مؤسسة "مجمع لزرق EURL GROUPE LAZREG"

### منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع، و تحليل أبعاده و مناقشة إشكاليته و التحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي في الجانب النظري مبرزين بذلك الإطار النظري للعملية التدريبية و دورها في تنمية مهارات و كفاءات العاملين و بالتالي تأثيرها في رفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، و هذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة "مجموعة لزرق" حيث استخدمنا فيها كل من الاستبيان، و المقابلة و مختلف التقارير التي تم الحصول عليها.

### صعوبات الدراسة:

صادفنا خلال بحثنا جملة من الصعوبات منها:

-قلة المراجع الحديثة خاصة فيما يتعلق بالفصل الثاني الذي يتناول الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

-عدم توفر نتائج دقيقة خاصة بوضعية التدريب.

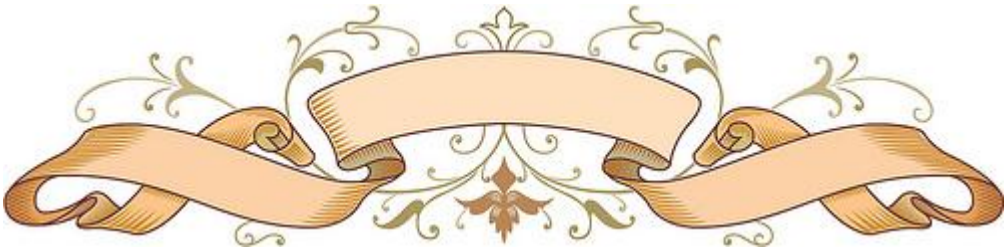
- صعوبة التوفيق بين الدراسة و البحث.



قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها نظرية و الفصل الثالث تطبيقي، و هي كما يلي:

- ❖ **الفصل الأول:** تناولنا فيه عموميات عن التدريب من مفهوم و أهمية و مبادئ ... الخ. إذ قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفهوم التدريب، التطور التاريخي إضافة إلى الأهداف و الدوافع، كما تناول المبحث الثاني أنواع ومبادئ التدريب و كذا الأساليب، أما المبحث الثالث فتناول عوامل نجاح التدريب و أهم المشاكل التي تعيقه.
- ❖ **الفصل الثاني:** فتعرض إلى الكفاءة الإنتاجية و علاقتها بالعملية التدريبية، حيث احتوى على ثلاثة مباحث، أولها تناول ماهية الكفاءة الإنتاجية، و الثاني التدريب و علاقته بالكفاءة الإنتاجية، أما الثالث فتطرقتنا فيه إلى التدريب كآلية لرفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات.
- ❖ **الفصل الثالث:** قمنا بدراسة تطبيقية على مؤسسة "مجمع لزرق" قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، تعرضنا لتقديم عام حول المؤسسة من ناحية تقديمها، أهدافها، أهم المتعاملين معها، الهيكل التنظيمي، و نظام العمل فيها. ثم إلى الاستبيان الذي من خلاله قمنا بتحليله و معرفة مدى تطبيق مؤسسة "مجموعة لزرق" للعملية التدريبية و مدى تأثير هذه الأخيرة على إنتاجية المؤسسة.

# المفصل الأول



### تمهيد:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك. وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وان يعمل على التعامل معها واستيعابها، وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، وان يعمل على التجدد المستمر مع تجددها وتغيراتها، ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على تحقيق ذلك. وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كالآتي:

- المبحث الأول: مفهوم التدريب.
- المبحث الثاني: أنواع التدريب أساليب ومبادئه.
- المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب.

❖ المبحث الأول: مفهوم التدريب.

▪ المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب و مفهومه.

1- التطور التاريخي للتدريب:

التدريب قدس قدم الإنسان الذي خلقه الله كاملا عاقلا في أحسن تقويم، وقادرا على التبصر في كل الظواهر الكونية من حوله، ويعمل على اكتشافها وتفسيرها، وتنمية طاقاته وقدراته للتعامل معها وتلافي شرورها، واغتنام خيراتها، ونقل ما يتوصل إليه من تصورات، وما يستكشفه من معارف وما يبينه من مهارات، إلى الأجيال اللاحقة فتتابع التراكمات التصويرية "الفلسفية" والتراكمات المهارية، وتترادف العمليات التربوية والتعليمية والتدريبية في موازاتها وليس ثمة شك في أن هذه التصورات والمعارف والمهارات والأساليب ونقلها وتوثيقها، وتختلف في بدائيتها أو تطورها باختلاف المراحل التاريخية التي مرت خلالها، وانه يمكننا أن نصنفها إلى ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية، وقد اتسمت هذه المرحلة بهيمنة

مناهج التفكير الأسطوري أو الميتافيزيقي، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج، كما أن المعارف كما أن المعارف بجميع جوانب الحياة وأساليب ومهارات التعامل معها قد كانت معارف وأساليب أولية إلى حد كبير نظرا لبدائية أساليب التفكير من ناحية وبدائية وسائل الإنتاج التي ظلت مهيمنة طوال هذه المرحلة من ناحية أخرى وبرغم ذلك فقد أمكن الإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات متميزة عامرة بالاكتشافات والبناءات المعرفية والمهاراتية التي ما كان يمكن الانتقال إلى المراحل اللاحقة بدونها، ولعل ابرز ما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق حضارات ما بين النهرين، وحضارات وادي النيل، والحضارات الصينية والهندية القديمة، والحضارات اليونانية، وغيرها من الحضارات التي أصبح يكشف عنها في مناطق الهنود الحمر في الأمريكتين... الخ.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية، ولعل ابرز ما ميز هذه المرحلة أنها قدمت للبشرية

عقائد ومعارف ونظما تربوية وتعليمية مقننة ومحددة من عند الله سبحانه وتعالى وكان ذلك رافة من الله بعباده له ليساعدهم على الاهتداء المباشر بكل مالا يستطيعون الاهتداء إليه ببصائرهم، وتركيز المستمر على ضرورة إطلاق هذه البصائر من أعنتها للتفكير المستمر وكشف كل ما يقع في دائرة قدرتها، وبخاصة الظواهر الطبيعية الكونية، جمادية أو نباتية أو حيوانية أو بشرية، وقد كان في نشر هذه الديانات، واتساع مساحات الاستجابة إليها، ما ساهم في النهوض التربوي والمعرفي بصورة سريعة، ولم يشهد لها نظير من قبل ولا من بعد، ولم تنزل تمثل هذه الأديان المنهل

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

الأساسي على المستوى التربوي بالدرجة الأساسية، وعلى المستوى المعرفي فيما يتعلق بالجوانب الغير المادية في الظواهر السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية... الخ، ولم تل الأجيال تتناقل هذه القيم والمعارف والى أن يشاء الله. ولعل ابرز التحديات والمخاطر التي شهدتها هذه المرحلة هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم التعقيدية التي جاءت بتا هذه الرسائل، وذلك مقابل الضعف على مستوى التعليمي. هذا الضعف الذي لم يمكن الإنسان من استيعاب جوهر هذه القيم وما صاحبها من تعاليم معرفية بصورة شاملة وكاملة نظرا لتعمقها وتنوعها من ناحية ونظرا لانصراف كثير من البشر للاعتناء بما يتوصلون إليه ببصائرهم وأفكارهم خارج معطيات العقيدة والانحياز إليه ضمن دعاوي الإبداع والتفوق... الخ. ويكون في معظمه متعارضا مع النصوص التعقيدية. ولعل الضعف الأشد كان على المستوى التدريبي نظرا لانصراف كثير من أصحاب العقائد إلى التركيز على الجوانب القيمة والجمود معها و بما وعدم الانتقال من خلالها لبناء النظم الحياتية الملائمة، وبذلك تخلق العمل التطبيقي، وانحصرت مستلزمات الحصول على المهارات والمعارف التطبيقية وظل معظم أصحاب العقائد محلقا في فلك الفلسفة، وكان في ذلك انقسام في مثلث الحركة العامة، وهذا ما لم يتطلبه أصحاب الرسائل الدينية عندما نقلوها عن السماء.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد انطلاقة الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تطورات منهجية شملت كل أساليب وطرق التفكير، ومن تغيرات كمية ونوعية وذات طبيعة انقلابية شملت كل وائل العمل والإنتاج، وانعكست على جميع مظاهر الحياة. وعلاقتها، وقد تم ذلك ضمن تسارعات و وتائر هندسية وأساسية مذهلة.

لقد تركز معظم هذا التحول على الجوانب المعرفية و المهارية، وأدى إلى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية ليتمكن الإنسان خلالهما من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات التي تتراكم لديه بسرعة فائقة وبكميات خيالية. فصار من المحتم تطوير المؤسسات التعليمية والتدريبية والتفكير في بناء منهجيات وأساليب جديدة وابتكارية، لتتمكن من متابعة ذلك واحتوائه وقد وجدت الدول والمنظمات الجديدة في إطارها وعلى المستويين العام والخاص نفسها ملزمة بالقيام بادوار بارزة وشاملة في هذه المجالات. فبدأت في بناء المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة بجميع المستويات، وجميع الأغراض التعليمية والتدريبية كما بدا التحدي أمام الأفراد والجماعات يتمثل للعيان. ويفرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات، وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للدخول إلى أسواق العمل التي أصبحت تتجدد وتتسع وتتضخم، وأصبح من الصعب على أي شخص أن يتكيف مع احتياجات سوق العمل الجديدة ونما الحصول على المؤهلات المعرفية المناسبة.

تضاعفت اثر ذلك مهمة المؤسسات التعليمية والتدريبية، وأصبحت مطالبة بالقيام بالمهام التربوية اللازمة. وبرغم إخفاقها في تحقيق هذه المهام بالسرعة اللازمة، فقد ظلت هذه المؤسسات وبخاصة مؤسسات التدريب. مطالبة أن تقوم بذلك على مستوى منظمات الأعمال، لان تطورات الفكر الإداري قد كشفت عن حقيقة أن النجاحات العلمية أو التكنولوجية وحسب، بلا لابد من نجاحات سابقة على مستوى بناء ثقافات المنظمات المميزة، ولعل بناء القيم في هذا المجال هو أهم مقوم ومميز ينبغي تحقيقه.<sup>1</sup>

### 2- مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على ركائز أساسية لعملية التدريب، وقبل التطرق إلى مفهوم التدريب لابد من ذكر بعض المصطلحات التي يمكن من خلالها أن نفرق مفهوم التدريب وباقي المصطلحات: "التأهيل، التكوين، التغيير والتطوير، والتنمية الإدارية والتربية".<sup>2</sup>

**التكوين:** يعني إحداث معلومات ومعارف للفرد، ويوجد من يعتبر التكوين والتدريب لهما نفس المعنى (اكتساب مهارات ومعارف) لكن يظهر لنا جليا أنهم مختلفين لان التدريب يحوى التكوين ويشمل الموظف الجديد والقدم في حين التكوين يشمل الموظف الجديد فقط.<sup>2</sup>

**التطوير:** التطور يساعد الموظفين في تهيئة أنفسهم لمراكز مستقبلية في الشركة، ويساعدهم في التنقل السهل بين الوظائف الحديثة، تصميم العمل والزبائن وأسواق المنتجات، بينما التدريب يساعد الموظفين في زيادة فعالية أدائهم الحالي.

على الموظفين أن يلتزموا بمبادرات التطور أنفسهم (مشاركتهم الفعلية في عملية التطور)، يحدث التطور من الخطط التي توضع من اجل التطور المستقبلي. ولكن التطور يكون نتيجة لخبرات العمل.<sup>3</sup>

**التعليم:** عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية. دار الزهران، عمان، 2009، ص ص: 39-43.

<sup>2</sup> رميلي غلام الله، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة واقتصاد المؤسسة، 2012، ص: 21.

<sup>3</sup> د. فايز الحاطر، إستراتيجية التدريب الفعال. دار أسامة، عمان- الأردن، ط1، 2010، ص ص: 38-178.

<sup>4</sup> د. عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص: 27.

التنمية الإدارية: إعداد أفراد مجهزين لمواجهة أهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محددة.<sup>1</sup>

تأهيل العنصر البشري: يعني إكساب الفرد مهارات و خبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه فرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكننا إعطاء تعريف محدد حول مفهوم التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل. ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة، هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بالحاجة إلى التدريب يعتبر شعوراً صحيحاً، وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

1- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

2- القابلية على التعليم لا لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة إما الشعور من قبل المنشأة فيتم إما لاستخدام وتوظيف العمال وموظفين جدد يحتاجون إلى التعرف على طبيعة عمل المنشأة وأهدافها وإما عمال وموظفين قداماء في المنشأة، يتطلب التطور التكنولوجي والفني واستخدام أساليب وأسس جديدة توفير معلومات ومهارات جديدة لهم.<sup>3</sup>

وهناك من عرف التدريب على انه:

-عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين.

-العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب). دار المناهج، عمان-الأردن، 2009، ص: 23.

<sup>2</sup> فلاح الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية. رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، شلف، 2008، ص: 46.

<sup>3</sup> نجم الغزاوي، التدريب الإداري. دار البازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص: 13.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.<sup>1</sup>

### ■ المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه.

**1-أهمية التدريب:** التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعليته في انجاز الأهداف وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تستحمل المنظمة أعباءها ويمثل إضاعة لوقت العديد من العاملين لكن الواقع العملي يشير بان الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح التكاليف والجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفعاليتهم.

ونظرا للأهداف التي يسعى التدريب كنشاط إنساني لبلوغها فان ذلك من شأنه أن يحقق على الصعيد العملي والتطبيقي العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والجماعي والفردى تتمثل بما يأتي:

-زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره إيجابا على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.

-يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويبد كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

-يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

-يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أداءها بكفاءة وفاعلية.

-التدريب الفعال من شأنه أن يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وان حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود.

<sup>1</sup> د. محمد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص ص: 15-16.



## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-يساهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفاعلية عالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس اثر ذلك على الأداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.

-التدريب يساهم بتقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.<sup>1</sup>

-إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.

-زيادة فرص لإشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

-استخدام التكنولوجيا الحديثة.

-استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه تنمية المجتمع، إذ نجد

التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات لأفراد و الجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.<sup>2</sup>

-العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع، ويعني الاستقرار

قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل على الرغم من فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به، وأما المرونة فتأقلم الأفراد

مع احتياجات العمل، وهذا الاستقرار والمرونة يوفرها التدريب المنظم.<sup>3</sup>

بدون تدريب وتأهيل وتنمية قدرات ...، بدون ذلك لا داعي أبدا لضیاع الوقت هباء. وللتدريب أهمية كبيرة في عالم

تنمية الموارد البشرية ككل، وعلى من ساقته الأقدار لتولي منصب مدير إدارة الموارد البشرية في أي منشأة...مراعاة

ذلك.<sup>4</sup>

**2-أهداف التدريب:** أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعا وتعقيدا ومن أهم هذه الأهداف هي:

**أولا: التدريب كمدخل للتعليم المستمر:** وبذلك يتركز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف:

-تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.

-تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية.

<sup>1</sup> بن فيسة حياة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، مستغام، 2013، ص: 11.

<sup>2</sup> د. بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص: 18.

<sup>3</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2006، ص: 80.

<sup>4</sup> محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص: 17.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافات شاملة. ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.

-تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة ورفعها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم وقدراتهم.

**ثانياً: التدريب كمدخل للمهارة:** وتعتبر هذه الوظيفة الأساسية للتدريب ويرتكز هذا الهدف من اجل:

-تعزيز المهارات الموجودة. والمطلوب توكيدها، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية.

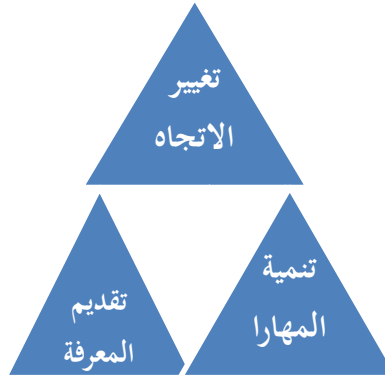
-تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، وذلك مثال مهارة الطباعة على الآلة الكاتبة وتعديلها للطباعة على الكمبيوتر...الخ.

-تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.

-تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداع الأساليب والوسائل لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها.

إضافة إلى هذه الأهداف المحورية فان التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية،<sup>1</sup> وهي ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص ص: 44-47.



المصدر: د. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، مصر، 2006، ص336.

**1- تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلا في توجهات المتدربين، وآرائهم، وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل أن سنحت الظروف وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

**2- تقديم المعرفة:** إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

**3- تنمية المهارات:** قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير على إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكله، أو تطويره وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة خطوة، وبتفصيل زائد.

كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله. وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل. وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الهدف التدريبي:

1- يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة.

2- يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة ب:

- أ- أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- ب- أهداف المنظمة التي يعمل فيها.
- ج- الأهداف الشخصية للموظف نفسه.<sup>1</sup>

▪ **المطلب الثالث: الدوافع واهم النظريات الأساسية في التدريب.**

### 1-دوافع التدريب:

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب:

-ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهاراته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة و البحث على الشبكة الدولية.

-كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية.

-عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لإعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكننا ندرسه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي يتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. فعملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون لها جوانب إيجابية عديدة منها:

-عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات.

-تنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا.

-كذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. محمد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص: 45-46.

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص: 20.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

وعليه تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي:

**أولاً: زيادة الإنتاج:** وهي زيادة في كميته، فتدرب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم. معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

**ثانياً: تحسين في نوعية الإنتاج:** إذ أن تدريب الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أدائه بنوعية عالية.

**ثالثاً: اقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من نفقاتها. إن التدريب على استخدام الآلات طبقاً لأصولها. ووفقاً لطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة وقلة في المخاطرة، واقتصاد في المواد، وقلة في التالف.

**رابعاً: قلة في معدل دوران العمل:** إن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل. ومن ثم استقرارها وقلة تركهم خدمة المؤسسة.

وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل. كما أن بعض المؤسسات تلم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب. كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

**خامساً: رفع معنويات العاملين:** وللتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذا ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له. وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل باستعداد وجداني ودون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

**سادساً: توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة. وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها. وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

**سابعاً: قلة في الإشراف:** إذ أن الفرد الذي تم تدريبه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعياً وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات فتقل رقابته.

**ثامناً: التدريب الخاص بالمشرفين و الإداريين:** ولم يقتصر التدريب على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب بل يطال الإداريين والمشرفين مما يبدو من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار. و يوظف إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين. لذا فالتدريب معناه زيادة قدرة الإدارة.

تاسعا: قلة في الحوادث: أن التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.<sup>1</sup>

## 2- النظريات الأساسية في التدريب:

وضحت الكثير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة نظريات التدريب، إلا أن معهد الإدارة الأردني عام 1996 ركز على النظريات التدريبية التالية:

**أولاً: النظريات السلوكية:** أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة وضبطها وهذا ما أكدته كل من (بافلوف وسكنر) في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي والاشتراط الإجرائي أو البياني إلا أننا نؤكد هنا هو أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف:

-الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

-درجة تكرارها.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية هي:

-مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة.

-مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزاً بازدياد المؤثرات وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة.

-مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

-مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص ص: 26-27.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.

-مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل.

ثانيا: **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):** أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البني المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات:

-نظرية التطور المعرفي: (Cognitive Développement)-جان بياجيه.

-نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي-روبرت جانبيه.

-نظرية الجشطالت والخبرة أو نظرية الاستبصار-ورتايمر وتولمان.

-نظرية التمثيل-جيروم بروز.

-نظرية المنظم التمهيدي-اوزيل.

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية:

-مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.

-مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة Accommodation والتمثل Assimilation.

-مبدأ التدرج في التعلم: من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم.

-مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال): وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.

-مبدأ دورة الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم، مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود.

-مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.

-مبدأ التدرج في التعلم: من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي: الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل والجزئيات.
- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث من الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات- الطريقة الاستقرائية.
- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها، يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.

ثالثاً: النظريات الإنسانية الكلية: نظريات مكملة للنظريات السابقة- السلوكية و المعرفية- في التعلم والتدريب، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية، فالتعليم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضائه وعقله تؤهله للتكيف والنجاح، ومن أهم رواد هذه النظريات كارل روجرز، جوني ديوي في نظريات:

-التأثير الاجتماعي Social Influence.

-البرجماتية (النفعية) Pragmatic.

-الدافعية Motivational.

-الخبرة والاستكشاف Enquiry & Experince.

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية:

-الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منه مجتمعة (المركز، الدور، السلوك).

-الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.

-توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب.



## الفصل الأول: ماهية التدريب.

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب.
- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.
- التعلم عن طريق ممارسة العمل.
- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.
- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا-الرزم التعليمية، الحقائق التدريبية، التعليم المبرمج، الحاسب الالكتروني في البرنامج التدريبي.
- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان Holistic Approach (العقل، الجسم، الروح، الوجدان).
- رابعا: نظريات تعليم الكبار: أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذوها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات هي:
- امتلاك أهداف شخصية بكل فرد.
- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.
- القدرة على التفكير المستقل.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآنية.
- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة.
- تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم.
- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-الاعتداد بالنفس و القدرات والتقدير الذاتي.

-الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

خامسا: نظرية ديناميكيات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية: أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

ونستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية التالية:

-بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.

-إشراك المتدربين في تحديد الأهداف والإيقاف عليها.

-وضع خطوط اتصالات -نظام اتصالات- واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.

-إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.

-توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم والمتعلم، المدرب والمتدرب.

-تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

-العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 83-88.

## ❖ المبحث الثاني: أنواع و مبادئ التدريب.

### ▪ المطلب الأول: أنواع التدريب.

تعدد أنواع التدريب وتصنيفاته باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد عليه. وانه يمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

أولاً: التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

-التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته. على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.<sup>1</sup>

-التدريب الفردي: أين يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته ويغير ذلك من الأساسيات. وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف و مهارات احد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة.

-التدريب الجماعي: ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة. أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم.<sup>2</sup>

ثانياً: التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: نذكر منها:

-التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ.

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة المشاكل.

-التدريب الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>د.نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 101.

<sup>2</sup>عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص: 55.

<sup>3</sup>احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 327.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

أ- التدريب لمستوى الإشراف الأول: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

ب- الإشراف لمستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى اقل مباشرة من الإدارة العليا، والمستويات الدنيا من العاملين.

ج- التدريب لمستوى الإدارة العليا: وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها في ضوء ما ستسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

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

كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بتا للتدريب على بعض المهن. وعادة تتوافر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال المهارات وقدرات كبيرة.<sup>1</sup>

ثالثا: التدريب في ضوء احتياجات العمل: ينقسم إلى ثلاثة:

- التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عيه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي تقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

<sup>1</sup> د. محمد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص: 37.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

- **التدريب التوجيهي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد ومهامه وأعماله المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي، والابتدائي وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشاته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المنشأة.
  - **التدريب أثناء العمل:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته، ويحصل عليه إما من خارج العمل في معاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء و الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل. ولهذا التدريب مزايا أهمها:
    - يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
    - يستخدم الآلات والإجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.
    - التعود على بيئة العمل التي يعمل فيها.
    - يتبع النظام الإداري القائم وإجراءاته، ويندمج مع زملائه ورؤسائه.
    - عدم التفرغ للتدريب كلياً وإنما جزئياً والوقت الآخر للإنتاج وبالتالي تغطية بعض التكاليف التدريبية.
- وهناك بعض الباحثين يعطي تقسيم آخر لأنواع التدريب وهي كالتالي:
- أ- **التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين فيه:**
    - 1- التدريب الفردي.
    - 2- التدريب الجماعي.
  - ب- **التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:**
    - 1- في مواقع العمل.
    - 2- خارج مواقع العمل.

ج- حسب وقت تنفيذه.

1-التدريب بعد التعيين مباشرة.

2-التدريب الأساسي: -الموظفين الجدد.

-التدريب المهني.

3-التدريب أثناء العمل: -التدريب لرفع المستوى.

-التدريب التنشيطي (الإنعاشي).

-التدريب التحليلي(التبادلي).

4-إعادة التدريب.<sup>1</sup>

وهناك أنواع أخرى للتدريب من أهمها:

**أولاً: التدريب الداخلي:** هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم و مرؤوسيهـم، هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له فوائد كثيرة. التدريب الداخلي ينمي مهارات المدرب و المتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة. في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة و مشاكلها.

المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين يعيب التدريب الداخلي عدم خبرة المدرب الكافية في التدريب أو عدم تقبل المتدربين لفكرة أن يكون زميلا لهم هو المدرب. لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء المدربين على مبادئ التدريب. وكذلك يمكن أن يراعي أن يكون المدرب دائما في موقع وظيفي أعلى من المتدربين أو أن يتمكن من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء. من مخاطر التدريب الداخلي ألا يقوم المدرب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة بل يعتمد على خبرته فقط وهذا يؤدي إلى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين. هذه المشكلة يمكن تلافيها بتدريب المدربين والإشراف على التدريب للتأكد من أن البرامج معدة بشكل جيد.

<sup>1</sup> د.نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 103-105.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

على الجانب الآخر يتميز التدريب الخارجي بان المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (أو عملية) أعمق. التدريب الخارجي يضيف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد. التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل تدريبية غير متوافرة في المؤسسة نفسها. الدورات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين للتناقش والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة. التدريب الخارجي قد يعيبه الناحية التجارية بمعنى أن الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيرا بنتائج التدريب وإنما تهتم بمجرد عقد الدورة والحصول على المقابل المادي من عيوب التدريب الخارجي إتباع جهات التدريب أحيانا لأسلوب خلق دورات تدريبية بمسميات جذابة وجديدة في حين أن المحتوى التدريبي هو نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق وان قدمت من قبل وشارك فيها العاملون.

التدريب الخارجي قد يعيبه بعد الأمثلة عن واقع المؤسسة وبعد المحتوى التدريبي عن احتياجات المتدربين. لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب ولذلك فانه ينبغي وجود كلاهما بشكل متكامل. فالتدريب الداخلي يفضل في الأمور التي يستطيع الخبير بما في المؤسسة نقلها لمن هم اقل خبرة مثل أن ينقل المشرف أو المهندس خبرة للفنيين ا وان يقوم المدير الإداري بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية وهكذا، أما التدريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بعلوم أو تطبيقات حديثة.

ثانيا: **التدريب الخارجي: (Training overseas):** التدريب في دولة أخرى هو من الأمور المكلفة عادة إذ يستلزم الأمر السفر بالطائرة والمبيت بفندق بالإضافة إلى مصاريف التدريب والتي تكون عادة اعلي بكثير من التدريب المحلي. لذلك فان الكثير من المؤسسات لا يكون لديها القناعة بأهمية التدريب الخارجي في الحقيقة لا يمكن أن نقول أن دفع مصاريف باهظة في التدريب في دولة أخرى أمر جيد على إطلاقه ولا أمر سيئ على إطلاقه.

كما نعلم جميعا فان كثيرا من الدول الأجنبية في نواح كثيرة وبالتالي فبعض الدورات التدريبية التي قد تشارك فيها بالخارج قد لا تكون متاحة محليا.

فان كانت هذه الدورات مفيدة للعمل فان قيمتها تكون كبيرة. كذلك فان الدورات في الدول الأجنبية تتيح للمتدربين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات من دول مختلفة ومن مؤسسات عالمية بما يجعلهم يقارنون بين أسلوبهم في العمل وبما يقوم به الآخرون وهو ما يشجع على التطوير وجلب أفكار جديدة في الواقع فن مجرد زيارة دولة متقدمة قد يجعل

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

الإنسان يتعلم أشياء كثيرة تفيده في الحياة وفي العمل بالإضافة لذلك فقد نجد بالخارج إمكانيات تدريبية بالخارج غير متاحة محليا من حيث خبرة المدرب وأدوات التدريب من معامل أو أدوات محاكاة وخلافه.

المشكلة تظهر عندما يتحول التدريب بالخارج إلى وسيلة لإتاحة الفرصة لبعض العاملين للسفر والتنزه أو عندما لا يتم اختيار الدورات التدريبية بعناية أو عندما لا يكون هناك الجو الذي يمكننا من استغلال المهارات المكتسبة في التدريب. في هذه الحالات يشعر الكثيرون بان التدريب بالخارج هو عبارة عن خسارة مادية.

فالتدريب بالخارج أمر مفيد ولكن ينبغي استغلاله بشكل جيد وذلك ببذل الجهد في اختيار الدورات واختيار المتدربين وإتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب وبنقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل أو بعقد ندوة أو محاضرات تدريبية.

من الأمور التي تهم عادة في حالة التدريب في الخارج هو تعريف المتدربين بثقافة العالم الخارجي والأمور التي يجب مراعاتها. هذا الأمر يكون له أهمية كبيرة في حالة التدريب لمدة طويلة وخاصة بالنسبة للمتدربين الذين لم يسبق لهم زيارة دول أجنبية.<sup>1</sup>

### ■ المطلب الثاني: أساليب التدريب.

الجدول التالي يبرز أهم الأساليب التدريبية وأهم المزايا والمخاطر التي تنتج عنها.

الجدول (01): أساليب التدريب.

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، الأردن-عمان، ط1، 2011، ص ص: 78-79.



عناصر المقارنة				الأسلوب التدريبي
مشاركة المتدربين	المحاذير	المزايا	ماهية الأسلوب التدريب	
منخفضة ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>-عدم مشاركة المتدربين في النقاش يجعل المحاضرة عرضه للنسيان.</li> <li>-أسلوب ممل عقيم في غالب الأحيان.</li> <li>-وبخاصة إذا لم يكن المحاضر محترفاً ومنهجياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-أسلوب مناسب للأعداد الكبيرة من المتدربين.</li> <li>-يمكن للمحاضر أن يوزع مقدماً مادته على المشاركين مما يساعد على استيعاب الموضوع.</li> <li>-يستطيع المدرب أن يتحكم في الوقت.</li> <li>-تساعد على توضيح الحقائق والمفاهيم وطرق التحليل والتجريد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حديث يلقيه المدرب، دون مشاركة تذكر من جانب المتدربين في شكل أسئلة أو نقاش.</li> <li>تستخدم لتوصيل كمية كبيرة من المعلومات في فترة قصيرة</li> </ul>	المحاضرة
متوسطة →	<ul style="list-style-type: none"> <li>-قد لا تتوفر الدافعية للنقاش لدى المشاركين ومن ثم يكون النقاش سطحيًا.</li> <li>- قد تحدث شطحات وخروج عن المشكلة وموضوع البحث.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تفاعل آراء بما يؤدي إلى إثراء معارض الجميع.</li> <li>-تنمية مهارات العمل الجماعي.</li> <li>-تنمية الشخصية التفاعلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ويكون على شكل محاضرة يتخللها كثير مثل أسئلة يسألها المدرب أو المتدربون، أو تعليقات من الآخرين.</li> <li>كما أن النقاش قد يكون على شكل مؤتمر أو ندوة، أو لقاء أو</li> </ul>	النقاش

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

	<p>- قد يتحول النقاش إلى استعراض أو جدل بيزنطي ويفسد العلاقة والروح القائمة بين المشاركين.</p>		<p>حلقة أو مجموعة نقاش صغيرة.</p>	
<p>عالية</p> <p>↑</p>	<p>- المتدرب الكاملون في المشروع.</p> <p>- يحتاج لإمكانات كبيرة ووقت كبير ووقت كبير.</p>	<p>- أسلوب مفيد لإعطاء المشاركين تغذية راجعة عن قدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم.</p> <p>- أسلوب ملائم جدا لكسب المهارات التطبيقية والمباشرة.</p>	<p>يتيح للمتدرب فرصة أكبر للمبادرة والإبداع، يحدد المدرب المهام، ولكن يترك للمتدرب الحرية للإتباع الطريق التي تحقق الهدف.</p>	<p><b>العملية التطبيقية</b></p>
<p>عالية</p> <p>↑</p>	<p>- صعوبة عملية الإعداد.</p> <p>- تكلفة الإعداد العالية.</p> <p>- صعوبة إدارة العملية (مجدية).</p>	<p>- أسلوب مناسب في إدارة العمليات التفاوضية أو لحل النزاعات أو الصراعات ولاتخاذ القرارات في حالات الصراع والمنافسة.</p> <p>- يتميز بالإثارة والحركية والحيوية والمتعة.</p>	<p>يمثل هذا الأسلوب محاولة لوصف وتنظيم واقعة أو موقفا معينا تتعدد أطرافه الذين تحكمهم علاقات متباينة (طوعية ليعلم المدرب على كيفية إدارة الصراع)</p>	<p><b>المباريات</b></p>

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

<p>عالية</p> <p>↑</p>	<p>- يجب أن يكون محتوى السلة من الملفات والأوراق والخطابات واقعياً.</p> <p>- يجب تقييم النتائج ومقارنتها بطريقة لا تهز المتدربين.</p> <p>- صعوبة بناء التمرين.</p> <p>- يحتاج لوقت طويل.</p>	<p>- أسلوب ملائم موظفي المكاتب صورة واضحة عن مشكلات حقيقية وحلولها.</p> <p>- يساعد المدرب على تلقي تغذية راجعة عن أداء المتدربين وتقديمهم.</p> <p>- يفيد في تنمية اتجاهات نحو الرؤساء والجمهور وغيرهم.</p>	<p>يعطي المتدربون في هذا الأسلوب سلسلة من الملفات والأوراق و الخطابات شبيهة بتلك التي يتطلبها عمل وظيفي معين، ويطلب من المتدربين تخطيط أولوياتهم واتخاذ قراراتهم وإجراءاتهم على كل ورقة، وتقييم النتائج.</p>	<p><b>أسلوب السلة في اتخاذ القرارات</b></p>
<p>ضعيفة</p> <p>↓</p>	<p>- صعوبة الإعداد وتعقيدها.</p> <p>- تكلفة عالية.</p>	<p>- يربط الفكرة بصورة تبدو واقعية.</p> <p>- يتميز بالإثارة والحيوية.</p> <p>- سهولة تصويره وتحويله إلى فلم مصور للاستفادة المتكررة منه.</p>	<p>أسلوب تمثيلي يقوم به أفراد متخصصون (ممثلين) على خشبة المسرح لتمثيل موقف ما وصولاً إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة.</p>	<p><b>المحاكاة</b></p>
<p>عالية</p> <p>↑</p>	<p>- قد يشعر المتدربون بالحرج وتهتز ثقتهم.</p> <p>- يحتاج إلى طاقات تمثيلية لا يسهل توافرها للمتدربين.</p>	<p>- أسلوب مناسب عندما يكون موضوع البحث قريباً من الحياة العملية للمتدربين، ويتلقى المتدربون تغذية راجعة من المدربين وزملائهم، مما</p>	<p>يتمثل هذا الأسلوب في الطلب إلى المشاركين بلعب ادوار سيقومون بأدائها في وظائفهم ويستخدم في المواقف التي تحتاج إلى تواصل بين</p>	<p><b>لعب الأدوار</b></p>

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

	<p>يحتاج إلى إعداد شاق.</p> <p>-يحتاج إلى وقت طويل.</p>	<p>يكسبهم الثقة ويوضح لهم الحكمة من ممارسة التمرين.</p> <p>-يحاول أن يوضح للمتدربين مباشرة وبالممارسة التمثيلية بعض الدروس والأفكار والأساليب الإدارية، و يعمقها في تداركهم.</p>	<p>الأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل بين الأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل وتحديد أشكاله والدروس المستفادة منه.</p>	
<p>عالية</p> <p>↑</p>	<p>-قد يخرج المشاركون بانطباع خاطئ عن مواقف العمل الحقيقية، وقد يتوهمون أن القرارات التي تتخذ في جلسة تدريبية.</p> <p>-عدم صياغة الحالات بطريقة منهجية ودقيقة يفقدها حكمتها.</p>	<p>أسلوب مناسب لأنه يقرب المتدربين من ارض الواقع، ويشركهم في العملية التدريبية.</p> <p>-يضعف الطاقة التحليلية والتشخيصية للمتدربين.</p> <p>-يربط بين الأفكار النظرية والممارسات بصورة واضحة.</p>	<p>تاريخ وصف حادث أو مجموعة ظروف تعطي في شكل قصة تبدو حقيقية يناقشها المتدربون ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة أو وضع حلول لها.</p>	<p>الحالات الإدارية</p>

الفصل الأول: ماهية التدريب.

<p>عالية ↑</p>	<p>-ينبغي أن تكون التمارين واقعية ممتعة تستثير اهتمام المشاركين وهادفة. -إن تصميم التمارين بصورة دقيقة ومنهجية.</p>	<p>-أسلوب مفيد في التعليم الفعال. -أسلوب تنمية المهارات ناجح.</p>	<p>وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المتدربين القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة وإتباع إرشادات يطلبها منهم المدرب.</p>	<p>التمارين</p>
<p>↑</p>	<p>-من المهم توافر اهتمام وتعاون.</p>	<p>-أسلوب مناسب في المواقف التي تحتاج إلى إبداع.</p>	<p>يشبه أسلوب التمارين في الهدف</p>	<p>المشروعات</p>

المصدر: د.عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص ص: 213-214.

### ■ المطلب الثالث: مبادئ التدريب.

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب. منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية إلا أن الخبراء و العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:

**أولاً: الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

**ثانياً: المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

**ثالثاً: الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكمية والكيف والتكلفة.

**رابعاً: الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

**خامساً: الاستمرارية:** يجب على مستويي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير مستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات. ولهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.

**سادساً: التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا...

**سابعاً: مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

### الجدول (02): مبادئ التدريب.

1-Trainees are responsible for their own learning.	1-المتدربون هم المسؤولون عن تعليمهم.
2-Trainees have the right to analyse their own learning needs.	2-يحق للمتدربين تحليل حاجاتهم التعليمية.
3-Trainees have the rights to design their own learning programs.	3-يحق للمتدربين تقييم برامجهم التعليمية.
4-Motivation.	4-الحافزية.
5-reinforcement	5-التعزيز.
6-condition of learning.	6-تهيئة ظروف وبيئة العمل.
7-Individual differences.	7-مراعاة الفروق الفردية
8-Transferability of learning.	8-تحويل التدريب (تطبيقه على ارض الواقع)
9-Feed back.	9-التغذية الراجعة.

المصدر: د. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان- الاردن، ط1، 2011، ص: 32.

وهناك من حدد هذه المبادئ كالتالي:

-الاستمرار: التدريب عملية مستمرة.

-الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.

-الذاتية: التنمية عملية ذاتية.

-التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب. قدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

-التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.

-العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.

-الإيجابية: التدريب بنشاط ايجابي.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

---

-الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

-المسؤولية: مسؤولية كل مدير.

-العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 19-20.



❖ المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب.

▪ المطلب الأول: التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة:

يمكن النظر للتدريب كعملية إدارية متكاملة من خلال معرفة وظائف العملية الإدارية، حيث اختلفت وجهات النظر في تحديد الوظائف الإدارية وان تنقسم العملية الإدارية إلى وظائف خمس أو ثلاث لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف، أو يعني اعتبار كل وظيفة مستقلة تماما عن غيرها ولكنه يعني أن هذه الوظائف تكون متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل بعضها البعض، ذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه في إطار الجهاز الإداري لا يبدأ عمله بالتخطيط.

تاركاً الوظائف الأخرى التي تتكون منها العملية الإدارية، وإنما يباشر العملية الإدارية بمختلف وظائفها فهو أثناء تخطيطه لهدف مستقبلي ينظم سير العمل في المنظمة ويصدر العديد من القرارات، وينسق بين أقسام المنظمة وفروعها المختلفة ويراقب ويتابع في النهاية سير العمل بها حتى يضمن تحقيق الأهداف. ولا بد من الإشارة إلى أن تقسيم العملية الإدارية إلى وظائف هو تقسيم نظري أمثته مقتضيات التأليف وتسهيل العرض والدراسة، وهو في الوقت نفسه تقسيم منطقي مألوف.

لذلك يمكن تقسيم أي وظيفة من الوظائف الإدارية إلى ثلاث وظائف متسلسلة ومستمرة وهي التخطيط للوظيفة ومن ثم تنفيذها وأخيراً متابعتها ومن ثم ملاحظة التغييرات فيها من خلال المعلومات المرتدة (التغذية العكسية). وهذا ما يمكن تطبيقه على أحد الوظائف الإدارية وهي وظيفة التدريب الإداري الذي يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل هي:

-تخطيط التدريب.

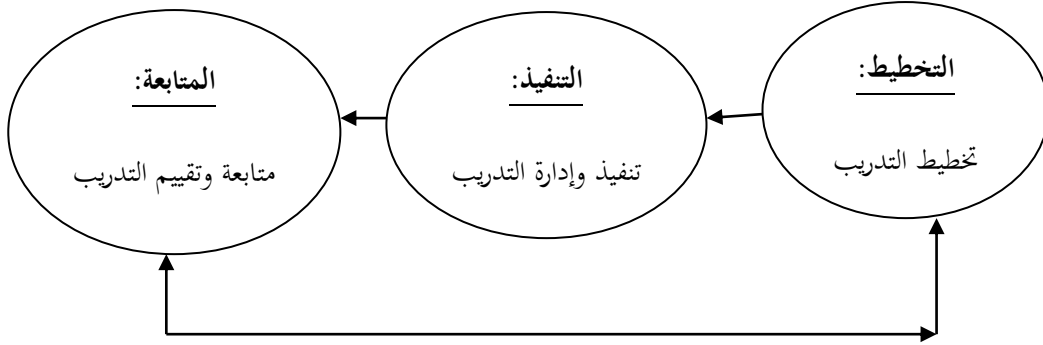
-تنفيذ التدريب.

-متابعة التدريب.<sup>1</sup>

وأخيراً التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة التي لا يمكن إغفالها لأهميتها في جعل عملية التدريب عملية إدارية مستمرة ومتكاملة والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 25.

الشكل (02): التدريب عملية إدارية متكاملة.



المصدر: د. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، ط1، ص: 58.

وقبل التطرق إلى تخطيط العملية التدريبية يمكننا ذكر أهم عناصر العملية التدريبية حيث تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة بحيث أن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها، وهذه العناصر هي:

- أ- **المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.
- ب- **المدرّب:** وهو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، ولذلك فانه من المهم أن يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب.
- ج- **المادة العلمية:** إن المادة العلمية للتدريب تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات حقيبة التدريب، فبعضها يؤديه المتدرب وحده، وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.
- د- **بيئة التدريب:** وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب، ويقصد ببيئة التدريب مجموعة من الأشياء خارج النظام والتي تؤثر التغيرات في صفاتها المميزة على النظام وتتأثر بمثل صفاتها المميزة سلوك النظام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، نفس المرجع السابق، ص: 58.

أولاً: تخطيط العملية التدريبية: تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها إذ تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القادم وسياسته تبعاً لذلك وهذا يعني أن يخطط للتدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعاً للمتابعة والرقابة لذلك يحتاج المخطط إلى البيانات الخاصة التالية:

### أ- البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتدريب:

- علاقة تخطيط التدريب بالسياسة العامة للمنظمة و أهداف السياسة التدريبية فيها.
- مدى شمول تخطيط التدريب للعلاقات الوظيفية والمهنية و الإنسانية للعاملين في حقل التدريب.
- توفير التوافق بين برامج التدريب وبرامج التخطيط الخاصة بفعاليات المنظمة الأخرى.
- كيفية اختيار أفضل سبيل لتنظيم وتنسيق عملية التدريب.
- مدى مساهمة وتطور عملية التدريب فيما يخص إعداد العاملين وتنمية كفاءاتهم.
- مدى شمول التخطيط في تدريب القادة الإداريين والمدربين والعاملين في حقل التدريب وتنمية كفاءاتهم الوظيفية والتدريبية طبقاً لما سيحدث من مفاهيم وأساليب تدريبية.
- توفر العناصر الهامة في التخطيط كتحديد الإطار العام لأهداف التدريب ونقاط الضعف والقوة في المنشأة، وكفاءة أداء العاملين والتقارير الخاصة بالرقابة والمتابعة ووصف وتحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والاحتياجات التدريبية وأسبقيات التدريب في المنظمة، وطبيعة البرامج التدريبية المتوفرة أو الممكن تهيئتها والتقدير الخاصة بكلفة التدريب.
- مشاكل التدريب ودوافعه واتجاهاته وعلاقة ذلك بالإمكانات المتاحة وبالأخص المشكلة الخاصة بتحقيق أهدافه في الأوقات المقررة والصعوبات والعراقيل المثابرة.
- تقدير الحالة الراهنة في المنظمة وتوقعات المستقبل ووضع الخطة على أساسها آخذين بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة على تحقيق أهدافه وتنسيق الفعاليات الخاصة بذلك.

### ب- مميزات التخطيط للتدريب:

- القدرة على الابتكار.
- سعة الاطلاع والخبرة السابعة في مجال التدريب.
- القدرة على الاكتساب والتكيف والتطور.
- كان متدربا ومدربا في السنوات السابقة.

-المهارة الإنسانية والتقنية.

ج-مراحل التخطيط للتدريب:

تحديد نقطة البحث من التخطيط: من العناصر الرئيسية التي توجه عملية التخطيط وتكون بدايتها هي:

-أهداف التدريب.

-الاحتياجات التدريبية.

-كلفت وتمويل عملية التدريب.

وكل من هذه العناصر تأثير في العملية التدريبية وكفاءتها.

تحديد مسؤوليات التدريب: تشمل المسؤولية الجماعية أم الفردية لكل من:

-مسؤوليات القادة الإداريين على المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الدارة الدنيا).

-مسؤوليات الإدارة والأجهزة، بإتاحة الفرص للعاملين لتنمية كفاءتهم وتأهيلهم للتقدم، وتحمل أعباء وظائف

ذات مسؤوليات أعلى.

-مسؤوليات العاملين في جهاز التدريب.

أهداف التدريب: ويقصد بها الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة التدريبية المخطط لها. والعوامل التي تحدد

أهداف التدريب.

ثانيا: اتجاهات تطويرية في تخطيط العملية التدريبية: إن البرنامج التخطيطي للعملية التدريبية لابد وان يقترن

ببعض الأساسيات التي لابد لها قبل وضع البرنامج التخطيطي للتدريب موضع التنفيذ وأهمها:

-حسن اختيار الأفراد المرشحين للتدريب في مختلف المستويات على أسس موضوعية وهادفة.

-قاعدة الهرم الوظيفي هي الأساس التي تزودها بقيادات المستقبل.

-المستوى الإشرافي الأول يمثل قاعدة الاختيار لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الوسطى تمثل القاعدة التي تختار

منها أفراد الإدارة العليا، حيث أن عملية التدريب تبدأ من القاعدة.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-تنسيق عملية التدريب إسناد الوظيفة إلى الأفراد المتدربين عن طريق التعويض ببعض الصلاحيات، وتكون نتيجة هذا التدريب من مؤشرات الصلاحية لتولي مهام الوظيفة، وعند تولي الوظيفة تستمر عملية التدريب من وظيفة أخرى في السلم الإداري.<sup>1</sup>

### ثالثا: إدارة و تنفيذ العملية التدريبية:

تنظيم البرامج التدريبية يتطلب إدارة وتنفيذ خطة التدريب تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية المقدرة، الأهداف المقررة وفي مواعيدها المنتظمة، والى اختيار المدربين والمتدربين وما يلي:

1-تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في حقل التدريب: وهذا يشمل:

-تقدير الهيكل التنظيمي لجهاز التدريب.

-تحديد دور وفعالية كل وظيفة من وظائف التدريب ضمن الإطار التنظيمي.

-تحليل ووصف الأعمال التدريبية لتقرير الواجبات اللازم إنجازها لكل منها وتحديد الصلاحيات اللازم تحويلها لتحقيق الهدف.

2-توجيه العاملين في جهاز التدريب، للقيام بأداء المهام التدريبية الملقاة على عاتقهم وتحديد أساليب الأداء ضمن حدود الصلاحيات المخولة لهم لتحقيق الخطة التدريبية المقررة.

3-تنظيم وإعداد البرامج التدريبية، وهذا يتطلب ما يلي:

-تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية في المنظمة وحسبما هو محدد في أهداف التدريب، وتقرير المواعيد التي سيتم فيها إجراء هذه البرامج.

-إعداد المواد التدريبية اللازمة من مراجع وكتب ومحاضرات ومدربين ومنتدربين ووسائل الإيضاح، وتنظيم أوقات المتدربين، والاتفاق مع أقسام المنظمة، وتقدير الفترات اللازمة لكل جزء من أجزاء البرنامج.

4-اختيار المتدربين: ويتم ذلك بالاتفاق مع الإدارات التنفيذية، وحسب المنهاج التدريبي المقرر، ويشمل الاختيار مستوى ونوعية المتدرب وتنظيم الوقت الذي يمكن فيه التفرغ للتدريب، وتقرير نوع البرنامج الذي سيشارك فيه.

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 25-31.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

5- اختيار وإعداد المدربين: ويشمل الاختيار توفر القدرة والقابلية والاستعدادات ويتطلب ذلك إجراء عدة مقابلات للتحقق، كما يشمل توفر المعرفة الفنية والخبرة السابقة في حقل من حقول الإدارة وفي أساليب التدريب وأنواعه، والتكيف لظروف واحتياجات المنظمة.

6- الاشتراك في البرامج والدورات التدريبية الخارجية: وذلك من خلال الاتصال بالمؤسسات والمعاهد التدريبية المختلفة، والاتفاق على المشاركة فيها، وتحديد نوعية العناصر التي ستشارك، ثم متابعتهم بعد الاشتراك، والتأكد عن مدى استفادتهم من البرامج، ومدى فائدة مثل هذه البرامج.

7- إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتدريب ومناهجه وأساليبه، ويتطلب ذلك الاتصال بمؤسسات النشر والمعاهد التي تعني ببحوث التدريب ودراسات التدريب، والقيام بإعداد الإحصائيات الخاصة بالتدريب في المنشأة، والتعليق عليها لتكون مرشدا للإدارة العليا في سياستها التدريبية المقبلة.

8- تنسيق الفعاليات الخاصة بإعداد البرامج واختيار المتدربين والتعاون مع الإدارات التنفيذية لتحقيق أفضل استفادة من مجالات التدريب.

9- توفير الخدمات الإدارية الخاصة بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة لتقديم أي برنامج تدريبي (الطبع، القرطاسية، القاعات، الوسائل التوضيحية). وإعداد ميزانية خاصة للتدريب بصورة عامة لكل برنامج بصورة خاصة.<sup>1</sup>

رابعا: تقييم ومتابعة العملية التدريبية: إن متابعة ومراجعة فعاليات التدريب وبرامجه وأساليبه ضرورة جدا للوقوف على:

-نواقص الخطة التدريبية.

-نقاط القوة والضعف لدى المتدربين.

-كفاءة المدربين.

-مدى التفاعل في البرامج التدريبية بين المدرب والمتدرب.

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع سابق، ص: 42-44.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

-مدى تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في البرامج التدريبية وطبعا إن هذه المتابعة يجب أن تحدث في كل برنامج تدريبي وعلى جميع المستويات التدريبية، وتكون على المراحل التالية:

-تقييم ومتابعة قبل البرنامج التدريبي.

-تقييم ومتابعة أثناء البرنامج التدريبي.

-تقييم ومتابعة بعد البرنامج التدريبي.

-تقييم ومتابعة بعد التحاق المتدربين بأعمالهم.

إن افتقار إدارات التدريب إلى تقييم البرامج التدريبية عامة، يجعل العملية التدريبية ناقصة في أهم مرحلة من مراحلها. ويجب الانطلاق بالتقييم الشامل لبرامج التدريب من حيث المتدرب و البرنامج والمدرّب وذلك عن طريق:

### 1-تقييم المتدرب:

أ- قبل التدريب: يتم حصر وتحديد كفاءة ومؤهلات وقدرات المتدربين والدورات التدريبية التي حضرها كل متدرب مع التعرف على سابق العمل في القطاع والخبرات التي حصل عليها، كما يتم التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة والقصور في حلها، وعلى ذلك يتم اختيار وترشيح المتدربين للتدريب في برامج محددة

ب- أثناء التدريب: يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعه، والكشف عن زيادة المعرفة وكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات والسلوك، ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:

-التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج.

-التقارير التي يقدمها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التدريب عن طريق مؤشرات أهمها:

-تسجيل درجات الاختيارات التي تجري أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-تقارير مشجعة من المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين.

ج- **بعد التدريب:** ضرورة قياس كفاءة وفعالية المتدرب بناء على أسس واقعية مثل تحقيق الأهداف، ونظام الإدارة بالأهداف، مع قياس النتائج التي يحققها المتدرب بعد التدريب مع معدلات الأداء قبل التدريب ويتم هذا القياس عن طريق:

-إجراء اختيار وواحد قبل التدريب وآخر بعده.

-إجراء اختبار في نهاية التدريب يوضع على أساس مضمون ومحتوى التدريب.

-الاستقصاءات قبل وبعد التدريب.

-التقارير التي يرفعها المدربون.

-التقارير التي يرفعها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها:

-تسجيل درجات في الاختبارات المنصبة على محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-وجهات نظر مؤيدة إزاء البرنامج.

-تقارير ما تم تعليمه من مواد في مواقع العمل.

## 2- تقييم البرنامج:

أ- **قبل التدريب:** لابد من التأكد من أن الموضوعات الواردة في البرنامج تغطي الاحتياجات المستهدفة من عقد البرنامج.

ب- **خلال التدريب:** يجب استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على التصحيح في الوقت المناسب.

ج- **بعد التدريب:** يراعى إجراء استقصاء للتعرف على المتدربين والمدربين والمشرفين الفنيين في موضوعات البرنامج، والعمل على تطويره بما يحقق الوفاء بالاحتياجات.



### 3-تقييم المدرب:

أ- قبل التدريب: اختيار المدرب المناسب من حيث الخلفية العلمية، والجمع بينها وبين الممارسة العملية والقدرة على توصيل المعلومات، ويمكن الاستهداء بذلك في وضع سجل المدربين يتم الاسترشاد به عند الاختيار.

ب- خلال التدريب: تحديد قدرات المدربين على ضوء الاستقصاء الذي يدونه المتدربون والمشرفون الفنيون، مع إخطار المدربين بنتائج التقييم لملاقة القصور والعمل على إصلاح أنفسهم.

ج- التغذية العكسية: (المعلومات المرتدة): ولتلافي النواقص والعيوب في البرنامج التدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقابلات التي يجريها المسؤولين عن البرنامج التدريبي، واستمارات الاستبيان التي توزع على جميع المشاركين في البرامج التدريبية التي تقيمها الدولة أو المنظمة التي تحوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن:

-أهداف البرنامج التدريبي.

-المادة التدريبية.

-الأساليب التدريبية.

-الوسائل التدريبية.

-مدة ومكان البرنامج التدريبي.

-المتدربين.

-ميزانية التدريب.

ويطلب من المتدربين الإجابة عنها دون ذكر الأسماء ثم تقوم إدارة البرامج بجمع وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

---

التحليل تقوم إدارة التدريب بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هذه المعلومات للعملية التدريبية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة-التغذية العكسية.<sup>1</sup>

---

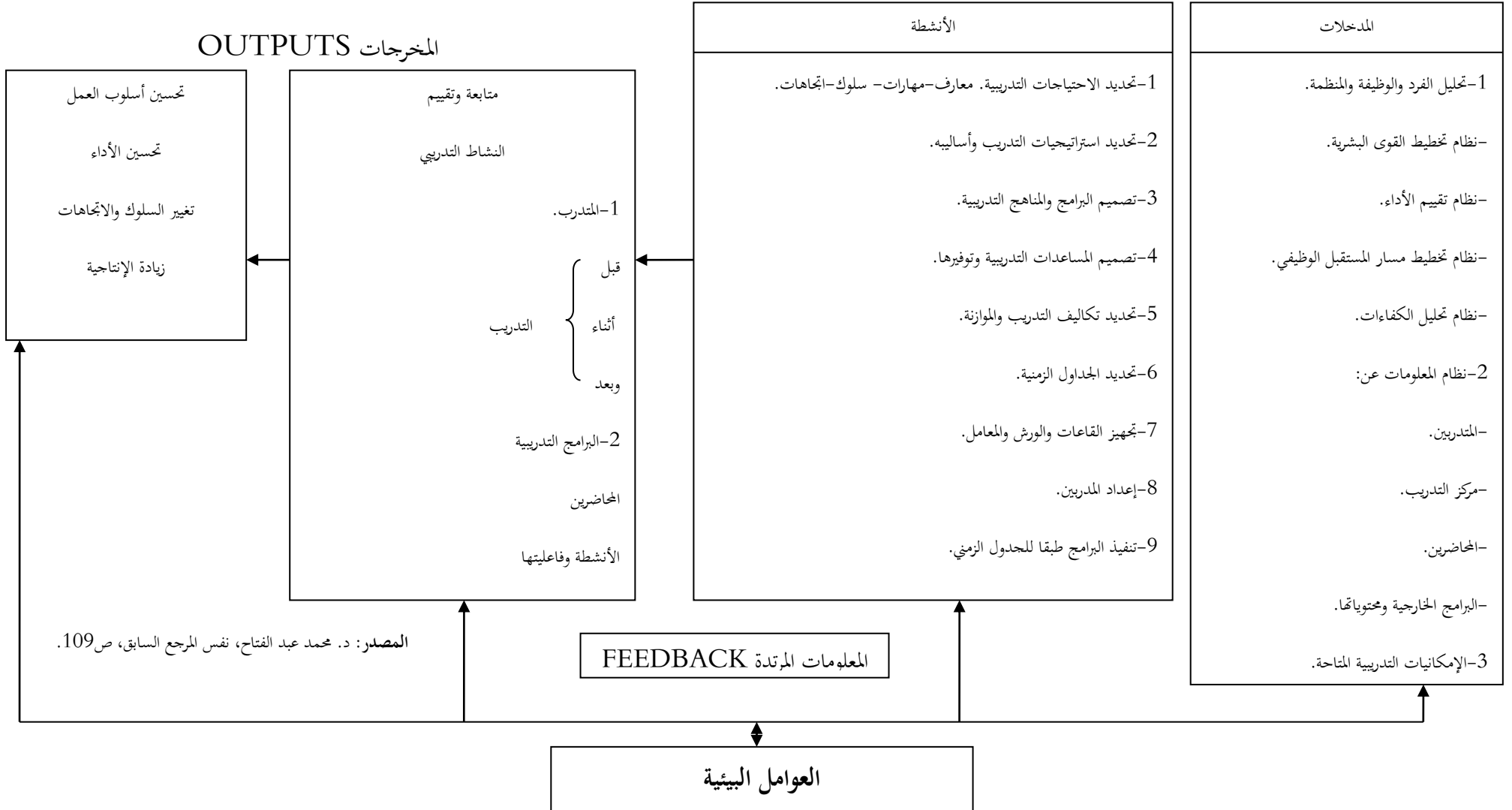
<sup>1</sup> د.نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 53-57.

# النظام المتكامل لعملية التدريب

## ACTIVITES

## INPUTS

## OUTPUTS المخرجات



المصدر: د. محمد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 109.

■ **المطلب الثاني: التدريب نظام متكامل.**

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة وتتفاعل مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها. وتتكون العملية التدريبية (المنظومة) من أربعة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

**الجدول (03): النظام التدريبي وفق منحى النظم.**

المخرجات Out put	العمليات Process	المدخلات Input
-معارف ومهارات واتجاهات جديدة. -ارتفاع مستوى الأداء. -ازدياد المردود. -ازدياد إحساس العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة. -الاتجاهات الايجابية نحو العمل.	-احتياجات تدريبية. -أهداف. -إمكانيات. -مواقف تدريبية. -خبرات تدريبية. -أساليب ونشاطات.	-القوى البشرية (مدرّبون، متدرّبون، إداريون، فنيون ومساعدون). -المعلومات (المواد التدريبية، النظريات والبحوث والتجارب). -التقنيات (الأجهزة، الأدوات، المواد التدريبية، أساليب العمل والمعرفة الفنية). -التمويل. -التسهيلات التربوية. -بيئة التدريب.

المصدر: د. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، نفس المرجع السابق، ص: 54.

**أولاً: المدخلات:** تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء أو إضافة خصائص جديدة عليها، وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات.

-المدخلات الإنسانية تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدرّبين ومتدرّبين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيها باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

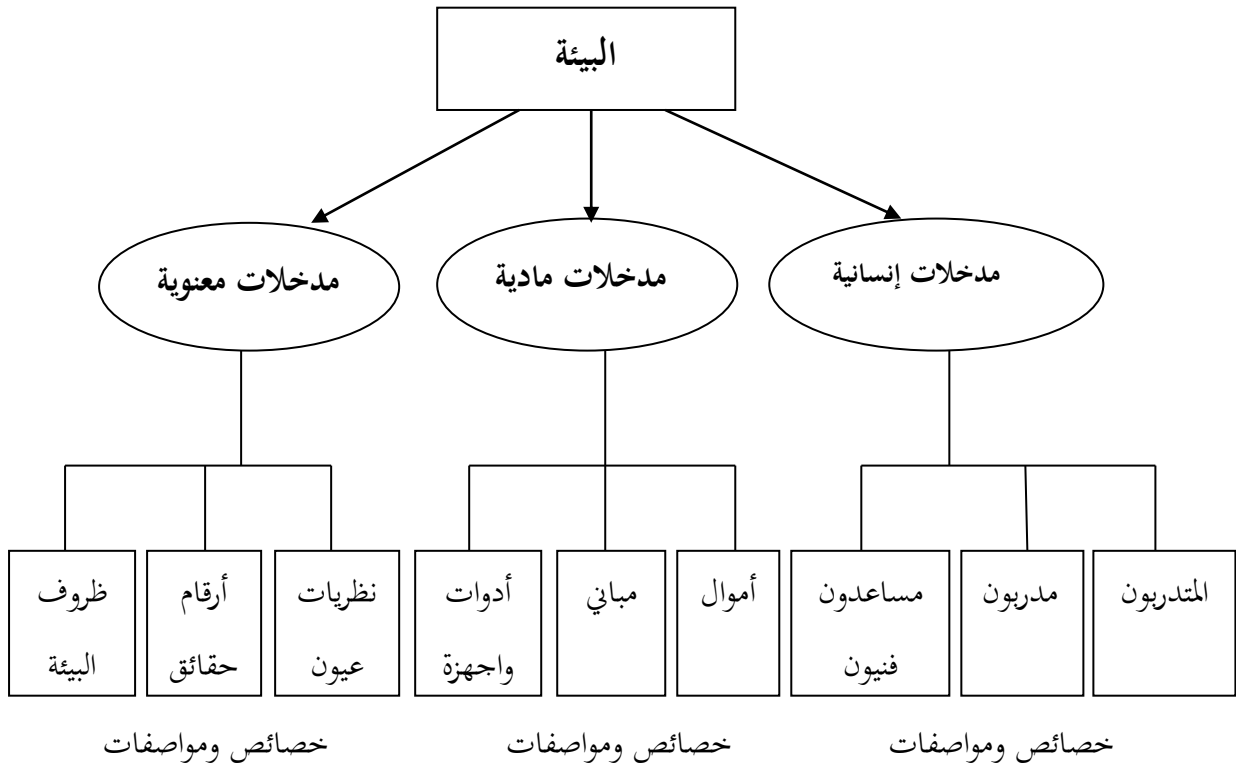
## الفصل الأول: ماهية التدريب.

- المدخلات المادية والمالية، تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب واستمرار مراحلها، وبواسطته يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى: مثل المباني التي سيقام فيها التدريب، وما تحتويه من قاعات وأجهزة تدريبية.

- المعلومات والأفكار: وهو الجانب المعنوي للمدخلات ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنشأة التي يأتي منها المتدربون-أهدافها، هيكلها سياستها، تاريخها، تطورها، المشكلات، و تصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون جميعا يعملون في منشأة واحدة، ويراد تدريبهم في أنواع محددة.

وتشمل مدخلات المعلومات أيضا، المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين وبيانات عن البيئة المحيطة، والظروف السائدة فيها، والقيم والمفاهيم الموجودة وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية، و مدخلات التدريب بأنواعها الثلاث المختلفة تأتي جميعا من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة وتتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها وكما في الشكل:

الشكل(04): مدخلات التدريب.



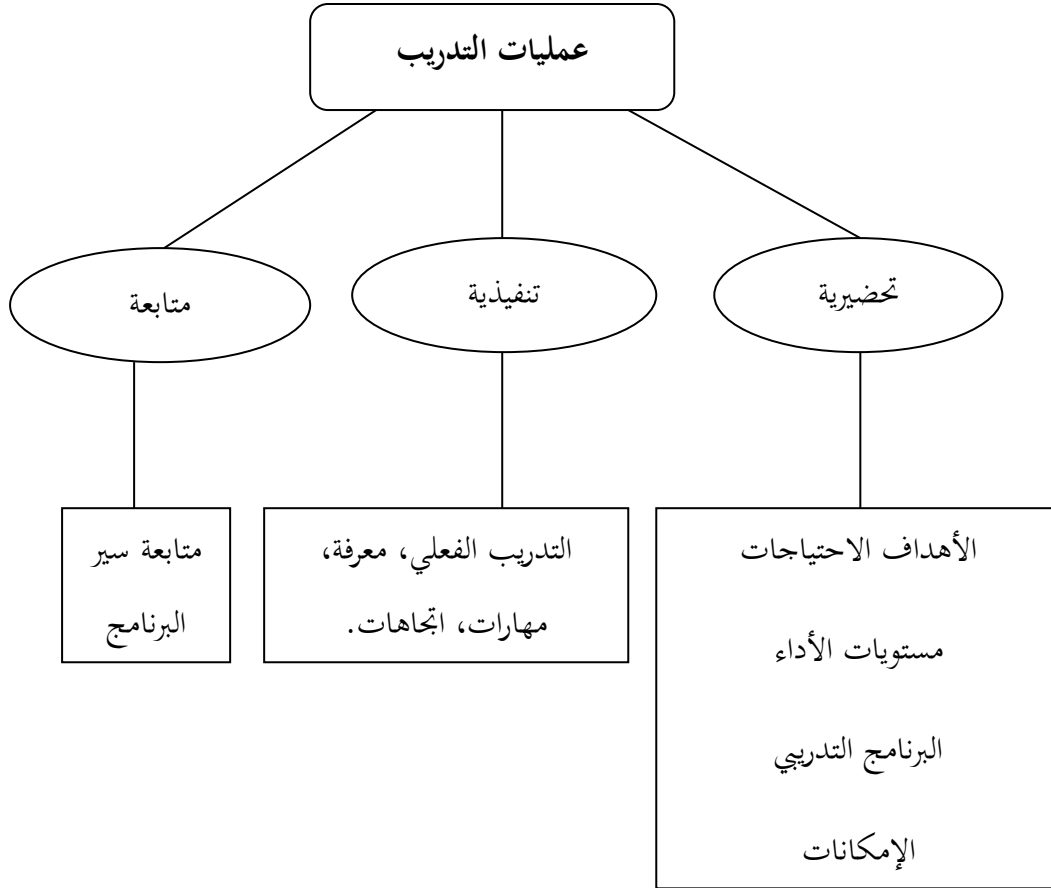
المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 25.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

ثانياً: **العمليات:** وتخص هذه المرحلة بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة، ويمكن أن نقسم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل فرعية:

- 1- المرحلة التحضيرية: وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.
- 2- المرحلة التنفيذية: وهي التدريب الفعلي الذي ينحذف فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.
- 3- مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي. والشكل يبين عمليات التدريب:

الشكل (05): عمليات التدريب.



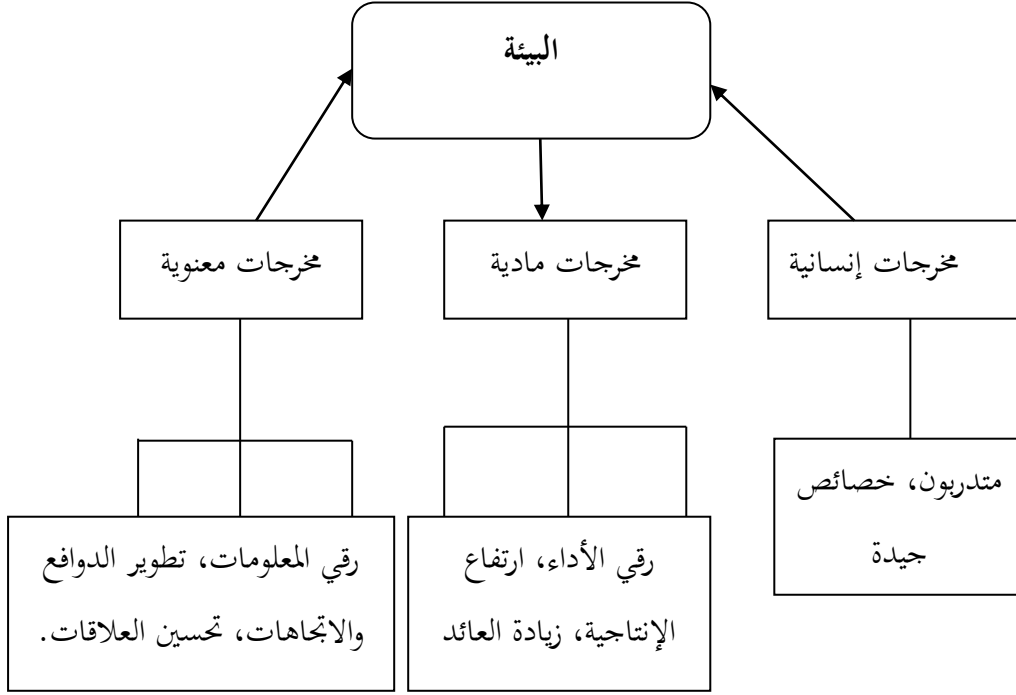
المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 27.

ثالثاً: **المخرجات:** هي تلك الأجزاء - المدخلات الإنسانية والمادية والمعنوية- التي سبق وان خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها الشكل (06)، وقد يتأخر ظهور المخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والإنسانية، أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة كتعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي، أما زيادة الإنتاجية فقد لا تزداد الإنتاجية حالا ولنما بعد فترة زمنية.

الشكل (06): مخرجات التدريب.



المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 28.

رابعاً: التغذية العكسية: -المعلومات المرتدة-سبق وان تحدثنا عنها في التدريب عملية إدارية متكاملة.

خامساً: وهناك عوامل أخرى: لا بد منها في العملية التدريبية لأنها تؤثر فيها وتتأثر منها وهي:

1-البيئة: مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة، وبالعملية التدريبية بصورة خاصة، تتأثر بها وتتأثر فيها، تأخذ منها وتعطيها، ويمكن أن نقسم البيئة إلى قسمين، داخلية وخارجية.

أ- البيئة الداخلية للتدريب: وتتكون من:

-الجانب الإنساني: ويمثل إدارة العملية التدريبية مثل مخططي برامج التدريب والمتدربين والمدربين والمشرفين.

-الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات إلى المتدربين، والأدوات والتجهيزات

المستخدمة في التدريب.

## الفصل الأول: ماهية التدريب.

- الأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية، والأنظمة التحويلية للبرامج التدريبية.
- العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية (أعضاء المنظومة) مدربين ومتدربين وعاملين، كالعلاقات الرسمية بين المدرب والمشرف على التدريب، والعلاقات الغير الرسمية بين المتدربين بعضهم بعضا.
- القيم السائدة في المنظومة: ويمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المتدربين والمدربين، كالقانون، والعمل الجاد.

ب- البيئة الخارجية للتدريب:

- وهي المجتمع الذي يجري فيه التدريب، والمنشآت التي يعمل فيها المتدربون وما فيها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.
- وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية للتدريب، وتكون الإطار الذي يعمل داخله الأفراد.

ج- الأهداف: وتمثل النتائج التي يمكن الوصول إليها من وراء التدريب، وتحدد في صورة كمية ونوعية، وخلال فترة زمنية معينة وتكلفة معينة كالقدرة على رفع الإنتاجية أو حسن الأداء.

د- المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية: هي مقارنة المخرجات بالهدف (مقارنة التخطيط بالتنفيذ) المحددة وملاحظة مدى التطابق بينها أو انحرافهن حتى يمكن على ضوء هذه المقارنات من إجراء التعديلات الضرورية بعد استلام هذه المعلومات من ذاكرة المنظومة والتي تتمثل بما يلي:

1- تقارير المدربين.

2- سجلات المتدربين.

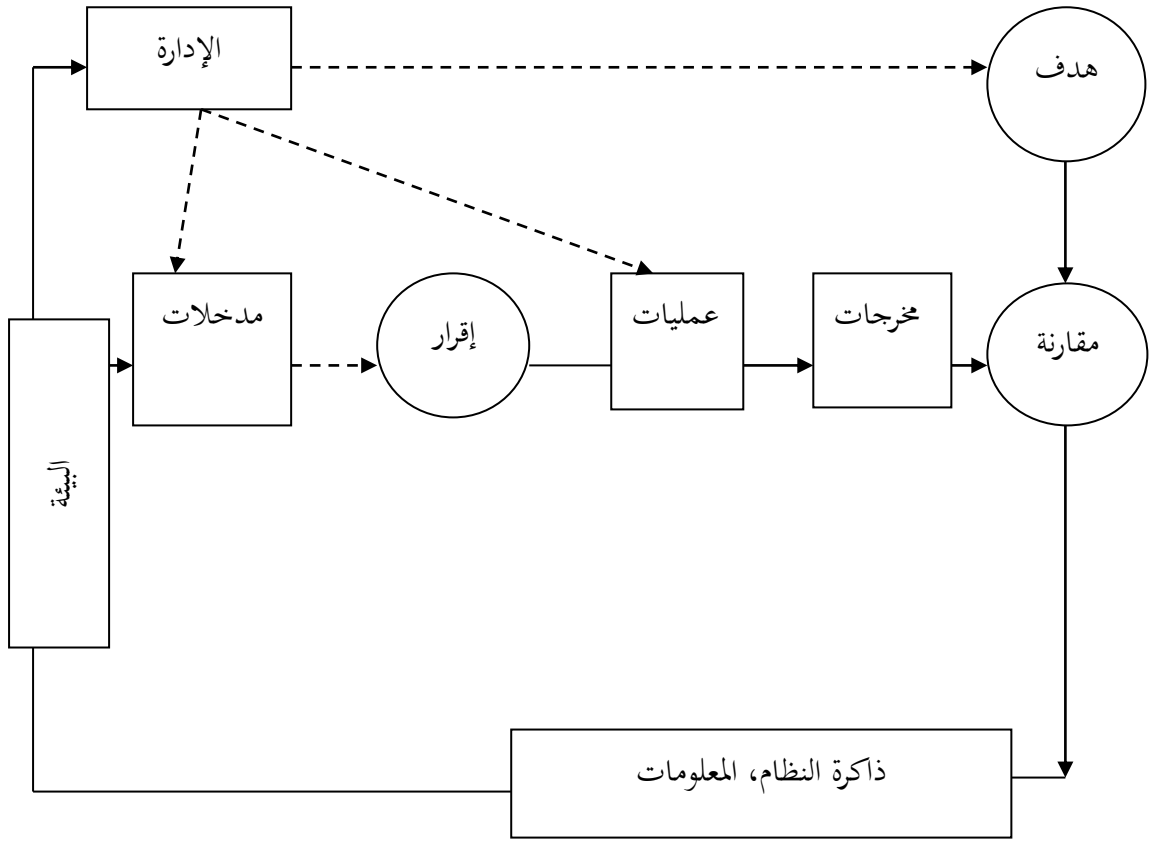
3- قوائم استبيان المتدربين ورؤسائهم.

4- تقارير الملاحظة الشخصية للمتدربين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص ص: 21-24.



الشكل (07): التدريب (نظام التدريب متكامل).



المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 26.

■ **المطلب الثالث: نجاح وفشل التدريب واهم المشاكل التي تعيقه.**

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا تستطيع التدريبان يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تجديد الاختصاصات وتوزيع المسؤولية بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أسسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
- سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.

-ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحا في علاج مشكلات المنظمة لا بد أن تكون تلك المشكلات والعوائق ناشئة عن:

-نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.

-نقص في معلومات الفرد عن العمل.

عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

بمعنى أن تكون مشكاة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب اثر في علاجها.<sup>1</sup>

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد الدورة التدريبية ولا يخفي على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها أن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية وإذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فان الدورة التدريبية تكون قد فشلت وهناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية أهمها:

**1-الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختبار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

**2-الدورة التدريبية نظرية جدا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليست لديه خبرة علمية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

**3-المتدربون يتم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية:** البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يجب وبالتالي نجد شخص لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، نفس المرجع السابق، ص: 39.

4-المتدربون ليست لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عمله.

5-المادة التدريبية سيئة: كثير من المتدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يمتلكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، وهذا يكون له تأثير سيئ فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه بل الكثير من المتدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

6-المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

7-المدرب ليس مهتما بالتدريب: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

8-بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأية آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته إلى عمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. نفس المرجع السابق، ص: 80-81.

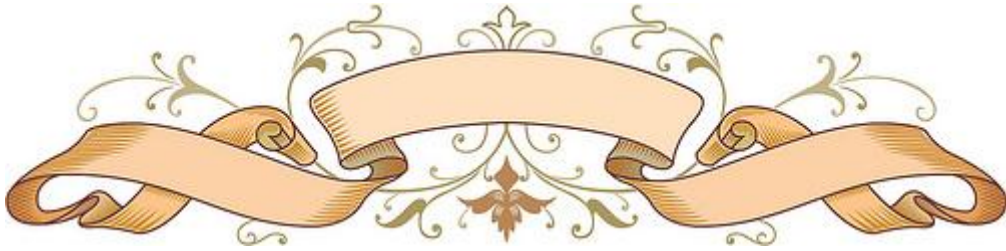
### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدا بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عن التدريب، وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، قبل هذا قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أنها من الضرورة تحديد مفهومها وهذا للترقية بينها وبين مصطلح التدريب (التنمية الإدارية، التعليم، التطوير، التكوين، التأهيل).

تطرقنا إلى تبيان أهمية التدريب وحاجة المنظمة إليه وخاصة الأفراد الذين تنقصهم الكفاءة والمهارة و إلى تغيير الوظائف بعد هذا تطرقنا إلى أهداف التدريب والتي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل، الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة.

كما يهدف التدريب بدوره إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم المؤكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية، تطرقنا بعد ذلك إلى أنواع التدريب، مبادئه وأهم الدوافع ونظريات التدريب والتي من خلالها استنتجنا أن التدريب نشاط مستمر، متغير ومتجدد، وان التدريب نظام متكامل.

# الفصل الثاني



### تمهيد:

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاقتصاديين، الماليين مقرري السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي فهي احد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية. ويؤمن الكثير من الخبراء أن دراسة الإنتاجية هي دراسة لجودة الموارد البشرية " رأس المال الاجتماعي" الذي تتمتع به الدولة دون أخرى.

ويتألفون على ذلك بالفرق الشاسع في حجم الإنتاجية وجود مخرجات بين دولتين على الغرم من كونهما تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات والمعدات و المواد الخام. ولعل من أهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله حتى يتسنى له التحكم والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي التأهيل على مستوى المؤسسة. لذا فان رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية تعد مطلباً حيوياً من اجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والإيرادات من جهة أخرى. ومن اجل الوصول إلى هذا لابد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التدريب لأفرادها، وهذا سعياً منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، فالتدريب من الوظائف الأساسية المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني انه المسؤول الوحيد على إنجاحهم بل على العكس من ذلك لابد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءاً بالمدير وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية.
- المبحث الثاني: التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- المبحث الثالث: التدريب كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات.

❖ المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية.

إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما: الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الخام. وان المبدأ الأساسي الذي تتبناه كل إدارة في أي مؤسسة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا ما يدعونا لتحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية.

### ■ المطلب الأول: الكفاءة الإنتاجية مفهومها وأهميتها.

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءة الإنتاجية يجب التمييز بين المصطلحات التالية:

**مفهوم الإتقان: (Cleverness):** الإتقان سمة الشرفاء والمؤمنين بالله والقادرين على الالتزام بالواجب وأداء العمل على أحسن وجه وبأدق التفاصيل وعدم الحيازة عن الحق، وأداء العمل بأفضل النتائج الممكنة.

**مفهوم الفعالية: (Effectiveness):** ويقصد بالفعالية بان العمل الذي يقوم به الإنسان يؤدي ثماره ويحقق الأهداف المرجوة منه. وكذلك غالبية النتائج المحققة ايجابية وليست سلبية.

**مفهوم التحسين: (Reforming):** معناه أن القائمين بالعمل يعملون باستمرار على تصحيح الأخطاء، والتوصل إلى أداء أفضل بحيث يحس الآخرون بان هناك إصلاح وتحسين في الأداء مع مرور الزمن.

**مفهوم الكفاءة: (Efficiency):** و هو قريب الشبه بمفهوم الإتقان حيث يقوم الإنسان الكفاء بأداء العمل دون أخطاء إلا في القليل النادر، وترجع الكفاءة إلى الاستعداد والقدرة الذاتية للفرد، مع توافر الذكاء الذي يمكنه من الاستمرار على المستوى العالي.<sup>1</sup>

**الإنتاج:** والمقصود به ناتج العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

**الإنتاجية (Productivité):** وطبقاً لما أصدرته منظمة العمل الدولية في بداية الستينات عن الإنتاجية هي نسبة بين المخرجات و المدخلات. « It is a ratio between outputs and inputs ». والمدخلات هي كل ما يدخل إلى العمليات الإنتاجية من خامات وطاقات وتجهيزات وأفراد وغيرها التي تجعل المخرجات جيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. احمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص: 9.

<sup>2</sup> فلاحى الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 92.

وتعرف أيضا بأنها: نسبة من المخرجات و المدخلات أي إن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات.<sup>2</sup>

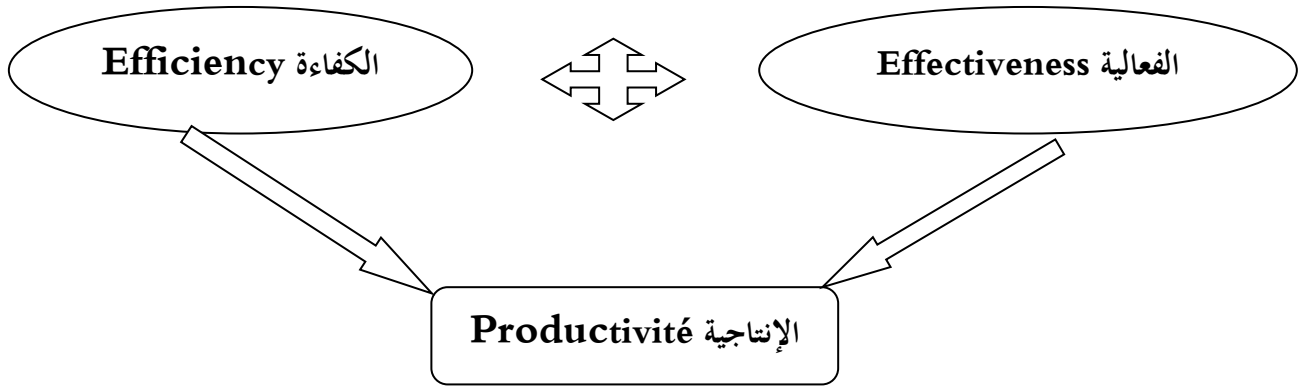
والمقصود بها في منظمات الأعمال المقدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة، وبناءً على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبين هما:

-تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفعالية Effectiveness.

وحسن استخدام الموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة Efficiency.

والشكل التالي يوضح العلاقة:

الشكل (08): مكونات الإنتاجية.



المصدر: فلاح الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 92.

### 1-تعريف الكفاءة الإنتاجية: (Productive Efficiency):

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. ويتبلور مفهوم

<sup>1</sup>د.احمد محمد المصري، نفس المرجع السابق، ص: 9.

<sup>2</sup>د.احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص: 94.



الكفاءة الإنتاجية في إمكانية الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية والمتمثلة في العمل - المواد - رأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية.

ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على نطاق الدولة بأنها تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال.

أن الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لا يكونان بالضرورة مرتبطين ارتباطاً موجباً، فزيادة الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية فقد يصحب ذلك نقص في الإنتاجية والعكس صحيح، فمن الممكن زيادة حجم الإنتاج بزيادة حجم المستخدمات بنسبة أكبر. وفي هذه الحالة تنقص الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي فإن الإنتاجية كنسبة تكون مضللة إذا لم توضح جيداً، فمؤشرات الإنتاجية قد تتحرك في الاتجاه التصاعدي إذا تناقصت المخرجات وكذلك تناقصت المدخلات بنسبة أكبر، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهها صعوداً يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية بينما يكون العكس هو الصحيح.<sup>1</sup>

إن المفهوم اللغوي للكفاية الإنتاجية، لا يخرج عن كونه تعبيراً من كلمتين له معنى واحد وواضح. فما لفظ الإنتاجية الذي يلزم لفظ الكفاية إلا صفة تلازم الموصوف. ومن هذا المعنى اللغوي لتعبير الكفاية الإنتاجية - نجد الكثير من التعاريف التي تناولت شرح مفهوم الكفاية الإنتاجية، وما يترتب على هذا المفهوم من الدخول في تحليلات، و فرعيات توصلنا في النهاية إلى الأساس الموضوعي، الذي يقوم عليه الاقتناع بإمكان قياس هذه الكفاية الإنتاجية، باستخدام وسائل متعددة، وبسيطة وذات نتائج فعالة ومنطقية.

وجميع التعاريف التي تناولت الكفاية الإنتاجية اعترفت بأنه لا بد لوجودها من نشاط إنتاجي ذي عناصر حيوية، مثل المواد الأولية والآلات والأفراد. وكل عنصر من هذه العناصر له إمكانياته وحدوده التي يساهم بها في هذا النشاط. بحيث لا يمكن تصور انفراد عنصر واحد منها، دون وجود العنصرين الآخرين، وبمعنى آخر إن هذه العناصر الثلاثة تكون مع بعضها البعض صورة متكاملة لا يسهل النظر إليها من غير التركيز على مكوناتها جميعاً بدرجة واحدة. ومن هنا كان من الضروري أن تتناول هذه التعاريف الكفاية الإنتاجية لكل عنصر من العناصر الثلاثة تكون مع بعضها البعض صورة متكاملة لا يسهل النظر إليها من غير التركيز على مكوناتها جميعاً بدرجة

<sup>1</sup> فلاحى الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 93.

واحدة. ومن هنا كان من الضروري أن تتناول هذه التعاريف الكفاية الإنتاجية لكل عنصر من العناصر الثلاثة، وبالتالي الكفاية الإنتاجية التي تجمع كل هذه العناصر مع بعضها البعض.

ولذا يقال بان الكفاية الإنتاجية من الناحية الشكلية هي الكفاية المتعلقة بالعناصر المنتجة، وعمليات تصنيع المنتجات في إطار مصنع معين. أو بمعنى آخر الكفاية الإنتاجية، هي كفاية الإنتاج حيث يتوافر قدر معين من عناصر الإنتاج، يجمعها مصنع واحد وتقع تحت ظروف عمل واحدة.

وتعرف أيضا الكفاية الإنتاجية بأنها: "الكفاية المبنية على أساس قياس إنتاجية العناصر المنتجة، بأسلوب المقارنة. وهذا التعريف يميل إلى تحديد مفهوم الكفاية الإنتاجية بناء على نتائج القياس المستخرجة، وعلاقة ما يخرجها كل عنصر من العناصر المنتجة وبما يساهم به هذا العنصر في العملية الإنتاجية، مع مقارنة نتائج القياس بالنتائج الأخرى المتشابهة.

ويضيف آخرون إلى هذا التعريف "أن الكفاية الإنتاجية جانبان: أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاية، والأخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط و المتابعة والتقييم. لذا فمن الأهمية الوقوف على الموضوعات التالية:

1- تحديد مقومات القياس للكفاية الإنتاجية.

2- تحديد أدوات القياس.

3- صعوبات القياس.

4- عناصر القياس ومعدلاته.

ويلاحظ في هذا التعريف انه يفصل بين جانبيين للكفاية الإنتاجية، على اعتبار أنها موضوع ذو شقين. أولهما : حساب الكفاية عن طريق القياس، وثانيهما استخدام نتائج هذا القياس، في أغراض تخطيطية ورقابية حيث لا يتصور توافر الجانب الثاني بغير إجراء القياس أيضا مستخدمين في ذلك عناصر القياس ومعدلاته. و واضح أن هذا التعريف يركز في تعريفه للكفاية الإنتاجية على الوسائل المادية التي تستخدم في القياس.

وفي مرجع آخر تعرف الكفاية الإنتاجية بأنها نسبة بين مجموعات المخرجات والمدخلات. أي أن:

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

وتحدد الكفاءة الإنتاجية بالارتفاع أو بالانخفاض، حسب ما قد يصيب كلا من البسط والمقام من زيادة أو نقصان. إلا أنه ما زالت هناك مشكلتان، هما: تحديد عناصر المخرجات وعناصر المدخلات، ثم تحديد المقاييس، التي تقيس العناصر المذكورة وتحدد مدى كفاءتها.

وتعرف أيضا الكفاءة الإنتاجية بأنها كفاءة الإنتاج. أي أداء الشيء السليم، بطريقة سليمة بواسطة آلات جيدة، أفراد مهرة. وهذا التعريف لم يحدد بدقة معنى هذه الكفاءة وكيفية قياسها.<sup>1</sup>

### الكفاءة الإنتاجية الذاتية:

هي الكفاءة الإنتاجية التي تفرضها إمكانيات وطاقت كل مصنع على حده فكل مصنع أو وحدة إنتاجية لها طبيعتها المتميزة التي تختلف عن طبيعة غيرها من الوحدات الإنتاجية وهذه الإمكانيات والطاقت الطبيعية المتميزة تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تحدد في النهاية عدد كبيرا من المستويات القياسية، التي تمثل الكفاءة الإنتاجية الذاتية.

وبالدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمصنع، يمكن تحديد أقصى ما يمكن أن يحققه هذه العناصر من أداء، وأكبر ما يمكنها إخراجه من نتائج في الوقت المحدد وبتكلفة مناسبة، وبناء على نتائج هذه الدراسة تتضح المستويات الذاتية التي تفرض أن تحققها تلك العناصر، وعلى فرض أن المصنع في امثل موقف له. وتمثل هذه المستويات الذاتية الكفاءة الإنتاجية الذاتية.

والكفاءة الإنتاجية الذاتية ليست بالشيء الثابت، الغير قابل للتغير، بل هي قابلة للتغيير، طبقا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو لتغير الظروف والإمكانيات ومن التغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية شراء مواد أولية جديدة مما يحقق زيادة في الإنتاج، وقلة في التالف والعدم، أو إضافة آلات حديثة إلى مجموعة الآلات المستخدمة في الإنتاج، أو تنفيذ البعض من البرامج التدريبية التي تزيد من كفاءة العاملين وبالعكس إذا

<sup>1</sup> د. احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة-الوقت-الأداء. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص: 11-13.

حدثت تغيرات سلبية في العناصر المنتجة أو في ظروف وإمكانيات المصنع فسوف تنخفض مستويات الكفاية الإنتاجية الذاتية.

والإدارة الناجحة هي التي تعمل دائما على رفع مستويات كفايتها الإنتاجية الذاتية، ولذا فهي لا تكتفي بمقارنة أدائها الفعلي بالمستوى النظري لها، بل تقارنه أيضا بالمستوى القياسي، وتعتبر نجاحها مرتبطا بمدى اقترابها من المستويات الذاتية و المستويات القياسية.

### الكفاية الإنتاجية الفعلية:

هي الكفاية الإنتاجية التي تظهرها النتائج اليومية للتشغيل، والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة. في المصنع عن طريق القياس المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وما يتكلفه من مال باستخدام الوسائل المباشرة، وغير المباشرة للقياس.

فالوسائل المختلفة للقياس تتيح لجميع عدد كاف من النتائج المحققة بواسطة كل عنصر من العناصر المنتجة. وتمثل هذه النتائج الفعلية لكل عنصر، وبالتالي الكفاية الإنتاجية الفعلية للمصنع. باعتبار أن العناصر المنتجة تتكامل مع بعضها البعض في إطار المصنع.

وللحكم على الكفاية الإنتاجية الفعلية، يجب أن تقارن بكل من مستويات الكفاية الإنتاجية الذاتية، والمستويات السابقة للكفاية الإنتاجية الفعلية والتي تحققت في الأزمنة السابقة وكذا مستويات الكفاية الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة. أي يجب لوضع حكم سليم عن الكفاية الإنتاجية الفعلية. يجب مقارنة الأداء الفعلي، للعناصر المنتجة بما يفترض تحقيقه من مستويات ذاتية، ثم مقارنة هذا الأداء الفعلي، بمثيله من الأداء الفعلي في الأزمنة السابقة بنفس المصنع، وأخيرا مقارنة هذا الأداء الفعلي بمثيله من أداء فعلي يحقق في المصانع الأخرى على مستوى نفس الصناعة.

ويتضح مما سبق أن الكفاية الإنتاجية بأنواعها المختلفة تتحدد أساسا بالقياس وبالمقارنة بين عدد من المستويات- منها ما هو داخل المصنع حيث تتم المقارنة على فترات زمنية متتالية، أو متباعدة، يتضح منها الاتجاه العام الذي تسلكه الكفاية الإنتاجية الفعلية، وكذلك تظهر الانحرافات المختلفة عن المستويات الذاتية سواء كانت سالبة أو

موجبة-ومنها ما هو خارج، حيث تتم المقارنة بين هذه المستويات الذاتية ومنها ما هو خارج، حيث تتم المقارنة بين هذه المستويات الذاتية والمستويات التي يحققها أمثاله من المصانع في مجال الصناعة المعينة.<sup>1</sup>

### 2-أهمية الكفاءة الإنتاجية:

نلمس أهمية الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، المنظمة، الاقتصاد والمجتمع.

**أولاً: بالنسبة للفرد العامل:** فان إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في ناتج العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارتهن إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فإذا زادت إنتاجية الفرد فان ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه. وإذا انخفضت كان دليلاً على قلة هذه المساهمة وانخفاض أدائه للدور المكلف به.

**ثانياً: بالنسبة للمنظمة:** فان الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة. وبالتالي فان زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورفي الأساليب والتسهيلات وملائمة مهارات العمال... أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن. ومن جهة أخرى فان انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد في حوزتها.

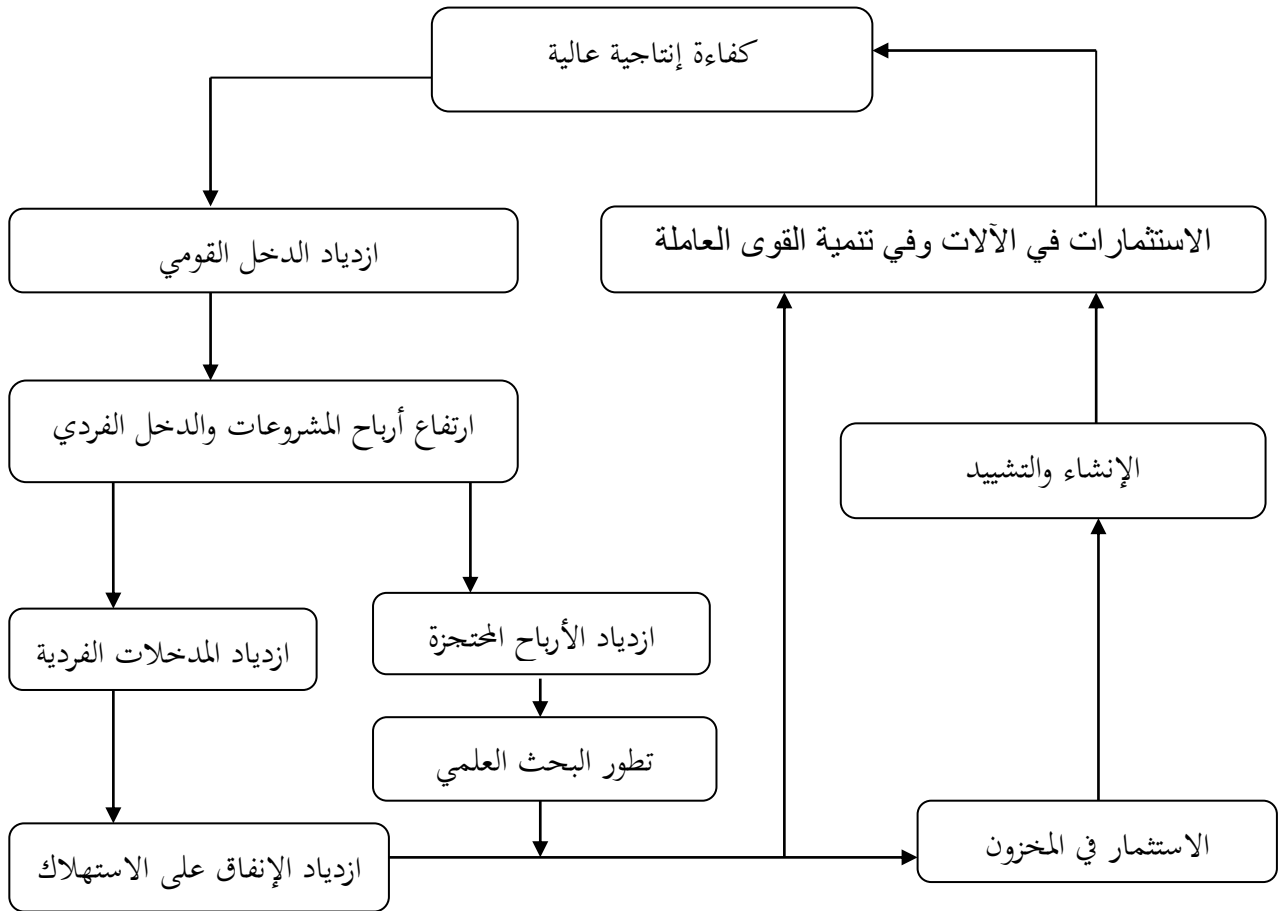
**ثالثاً: بالنسبة للاقتصاد الوطني:** ومن جهة الاقتصاد الوطني فان الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة في مجموعها، في إنتاج سلعتها وخدماتها. فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة والمؤسسات، أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة الناجحة والفاشلة وما بينهما من درجات النجاح والفشل.<sup>2</sup>

إن عامل الكفاءة الإنتاجية له اثر مهم على نجاح المشروعات وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، وتزداد تلك الأهمية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالتجارب والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال. الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد وتعظيم العائد منها. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الإنتاجية والتطور الاقتصادي للدولة بصفة عامة.

<sup>1</sup>د.احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة-الوقت-الأداء. نفس المرجع السابق، ص: 16-18.

<sup>2</sup>فلاحي الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 93.

الشكل (09): اثر الكفاءة الإنتاجية في التطور الاقتصادي للدولة.



المصدر: د.علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985، ص: 5.

نلاحظ من خلال الشكل أن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات والدخل الفردي، الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية نظرا لزيادة الأرباح المحتجزة وزيادة قدرتها على تمويل تلك البحوث من جهة، ومن جهة أخرى فإن ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخلات الفردية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنفاق على الاستهلاك التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات التوسع. حيث تلك الاستثمارات الجديدة الناتجة عن زيادة الطلب على تلك المنتجات من ناحية، وتطور أساليب العمل من ناحية أخرى نتيجة البحث العلمي المستمر تمكن من إحداث زيادة جديدة في مستوى الكفاءة الإنتاجية وهكذا تستمر الدورة.

إذن يمكن القول أن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي وتنعكس أثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة. إذن يجب علينا تجنيد كل طاقات العمل وأساليبه لتحقيق هذه الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

**رابعا: بالنسبة للمجتمع كله:** وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع. وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وإرضائها لأذواقهم والتوقيت الذي تصل فيه إلى المستهلكين.<sup>2</sup>

### ■ المطلب الثاني: طرق تحسين الكفاءة الإنتاجية و أهميتها.

#### 1- طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة اقل.
- بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابت، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.<sup>3</sup>

#### 2- أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم

الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين اقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.

<sup>1</sup> فلاحي الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 99.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 93.

<sup>3</sup> د. على السلمي، نفس المرجع السابق، ص: 50.

كما انه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:

-زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.

-زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.

-زيادة الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.

-تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.

-تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.

-تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عدد كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.<sup>1</sup>

**4- إستراتيجية تحسين الإنتاجية:** تولي الإدارة اليوم اهتماما كبيرا في تحسين الإنتاجية، إذ يعتبر تطوير الإنتاجية

وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحي معلوما أن إحداث زيادة محسوسة في

الإنتاجية لا يتحقق بالتمني أو بالمصادفة، ولكن الأمر يحتاج إلى الجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم،

وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية.

إن الإستراتيجية السليمة والفعالية لتحسين الإنتاجية لا بد أن تبنى على إدراك وتقدير لأهمية العناصر الآتية:

الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة، الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة، المنافسة

والأوضاع السوقية السائدة، الطلب الفعال على منتجات المنشأة. وبذلك يمكن رسم إستراتيجية لتحسين الإنتاجية

في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ا.مبارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، شلف، ص:

281.

<sup>2</sup> فلاحي الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 92.



الشكل (10): خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية.



المصدر: د.علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص: 98.

المطلب الثالث: كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية وأهم المشاكل التي تعيقها.

### 1- قياس الكفاءة الإنتاجية:

أولاً: أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية: تمثل الكفاءة الإنتاجية بمفهومها المطلق، تأليفاً امثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج فيمثل حينئذ. قياس الكفاءة الإنتاجية مدى نجاح أو فشل العاملين في مشروع ما، وكثيراً ما يلجأ إليها الباحثون نظرة للعديد من المحاسن. حيث يرى ج- كبنديريك (J. KENDRICK) في هذا الصدد بان رقم الإنتاجية الذي لتحصل عليه باستخدام أي من صيغ الإنتاجية لا يحمل في حد ذاته أية دلالة إلا إذا تمت

مقارنته بإنتاجية نفس المنظمة لفترة زمنية ماضية، وهو ما يعرف باسم (المقارنات الزمنية)، أو بمقارنته بإنتاجية منظومات أخرى مماثلة داخل وخارج البلاد خلال نفس الفترة وهو ما يطلق عليه اسم (المقارنات المكانية).

وتتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:

- تمثل احد أهم الأدوات الرقابية، سواء كانت الرقابة ذاتية أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل هيئات خارجية مختصة.

- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدكم على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، حيث يمكن الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها على تلك الأسباب.

- مقياس المكافأة العاملين، كما تمثل معيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية والكشف عن قدرات ومواهب العمال.

- مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي العاملة بالمؤسسة.

- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنوها أكثر، قصد التخصص، والاستغلال الأمثل اليد العاملة في المؤسسة.

توصلنا لمعرفة مدى مهارة العمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

فمن هذا المنطق نتمكن من تصور أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية كإحدى وسائل ترشيد القرارات الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الاقتصاد الوطني ككل.

**ثانيا: طرق قياس الكفاءة الإنتاجية.** يشترط لقياس إنتاجية العمل الاهتمام بالجوانب التالية:

- تقسيم العمال المطلوب قياس إنتاجيتهم إلى مستويات من حيث المنصب، ومكان العمل.. الخ.

- يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد.

- معرفة التغيرات التي صاحبت الفرد العامل خلال الفترة الماضية.

- عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، وتوضيح طريقة القياس.

واهم الطرق المستعملة للقياس نذكر ما يلي:

1- طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة:

إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / عدد العاملين = عدد الوحدات المنتجة / عدد العمال.

2- طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة "إنتاجية ساعة العمل".

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل.

3- طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة:

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي الأجر.<sup>1</sup>

إضافة الى بعض المقاييس الاخرى مثل:

قيمة الإنتاج / قيمة الخامات المستخدمة

أ- الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام:

قيمة الانتاج / عدد ساعات العمل

ب- الكفاءة الإنتاجية للآلات:

قيمة الإنتاج / إجمالي عدد الساعات

ت- الكفاءة الإنتاجية للعامل:<sup>2</sup>

2- العوامل المؤثرة في رفع الكفاءة الإنتاجية:

أولاً: عوامل (معوقات) داخلية: تتمثل بما يلي:

- مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.

- مدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا.

- مدى تعاون الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> فلاحى الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 95.

<sup>2</sup> ماهر الخزاعي، دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، 2009، ص: 8.

ثانيا: عوامل (معوقات) خارجية: تتمثل بما يلي

-التشريعات والقوانين.

-النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.<sup>1</sup>

### ❖ المبحث الثاني: التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.

يعتبر التدريب احد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد، ويعد الاستثمار في التدريب استثمارا منتجا إذ أن التدريب الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردودية المؤسسة وعائدها، وفي هذا السياق نتطرق إلى عملية التدريب وأثرها في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

#### ▪ المطلب الأول: التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية.

تشكل العوامل المؤثرة على الإنتاجية من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا، حيث:

$$\text{التكنولوجيا} \times \text{الاداء} = \text{الانتاجية}$$

أولاً: **التدريب والأداء:** يختص الأداء بالجانب الإنساني، وعندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:

-العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي ترشده الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

-الإنجازات التي حققها، ومدى مقابلة الإنتاج للمعايير الموضوعية، الكمية والنوعية.

-سلوك العامل في وظيفته، ومدى تحقيقه لعمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).

-سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها.

<sup>1</sup> ماهر الخزاعي، نفس المرجع السابق، ص: 15.

- سلوك العامل مع زملاءه ورؤسائه، ومدى تعاونه معهم ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.

- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا، أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب، ومن ثم فرص التقدم والترقية المفتوحة أمامه.

ومن هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على الأداء الفعلي للعمل والرغبة فيهن ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{الرغبة} \times \text{القدرة} = \text{الاداء مستوى}$$

**القدرة:** المقصود بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإتقان. "المعرفة-المهارة".

**الرغبة:** تتعلق بدوافع الفرد، وتتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما "الاتجاهات-المواقف".

تعني هذه العلاقة أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مدرب تدريبيا كافيا لتشغيل آلة ما فلا شك انه سيؤدي إلى تخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فان العامل الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه إنتاجية عالية.

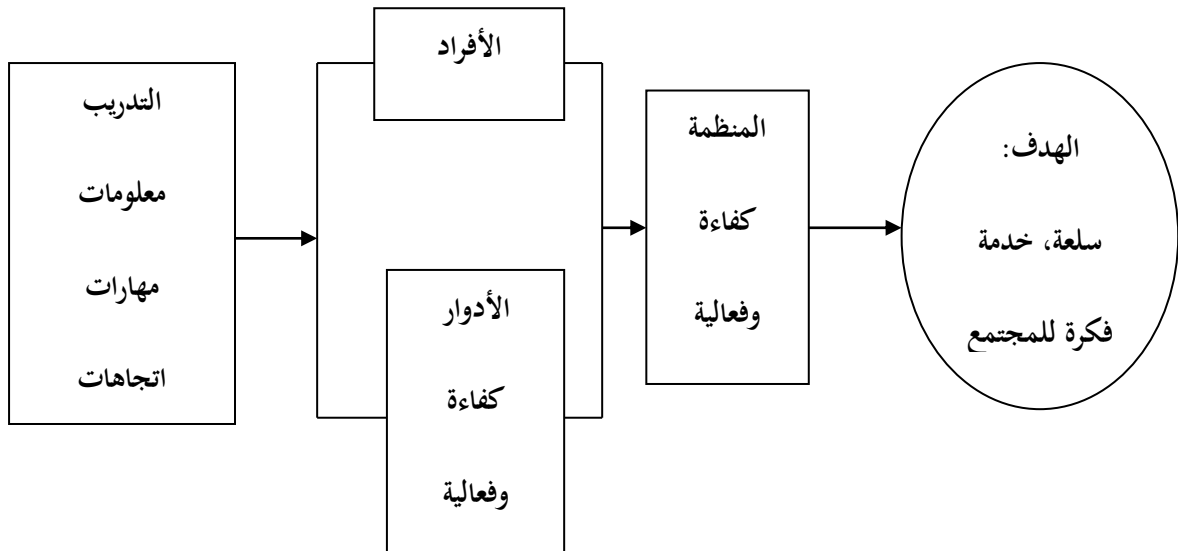
ولكي تنجح المؤسسة في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤثر الفعال، القدرة أم الرغبة؟. فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، وإنما لان الرغبة في العمل منخفضة، وفي هذه الحالة فان محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التدريب مثلا لن تجدي نفعان حيث أن الكثير من المؤسسات تنفق مالا وجهدا طائلا على التدريب بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، ثم تكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحقق المطلوب، وبالتالي يكون رد الفعل في أن تفقد الثقة في فاعلية التدريب وتتخلى عنه حتى و لو نشأت حاجة حقيقية وفعالية للتدريب، الأمر الذي يضاعف الإضرار. ومنه يمكن القول أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، وقد لا ينتج أثره وتنحصر المعلومات داخل الفرد ولا تنعكس على الإنتاجية. كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فلاحي الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 100.

## الفصل الثاني: دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات

ثانيا: **التدريب والتكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا عاملا أساسيا وفتيا يجب الاعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الأداء الإنساني، ولكن أيضا على العوامل الفنية. تلك العوامل التي تتعلق بالمعدات والأجهزة والآلات التي تستخدمها المؤسسة وأسلوب العمل الذي تسير عليه. كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية، بحيث يمكن أن يرفع مستوى الإنتاجية في مشروع معين، بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة، عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة اعلي أو إعادة تنظيم وترتيب العمليات الإنتاجية ويمكن أن نميز مرحلتين من مراحل التطور التكنولوجي، وهما الميكنة والآلية، فإما الميكنة فهي إدخال الآلات لمساعدة الإنسان وتحقيق مزايا زيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين الخدمات وجودة المنتج، أما الآلية أو الاتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي. فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الإنتاجية، فان هذا الهدف لن يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا، وهذا ما يعني بالضرورة تدريباً مستمرا في جميع وسائل الإنتاج ومن خلال كل ما سبق نصل في الأخير إلى أن الارتباط بين التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية ارتباط وثيق.

الشكل (11): التدريب برفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.



المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 24.

■ **المطلب الثاني: الاستثمار في التدريب.**

يتبوأ الاستثمار في تدريب العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم. إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية.

وإذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الاستثماري على أنه تخصيص قدر من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً فإن هذا الوصف يمكن استخدامه في ثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري، بصفة عامة والتدريب بشكل خاص.

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب، وهذا يأتي بتقييم التدريب وقياس العائد منه. ويجب الإشارة إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ.

**1- مفهوم تقييم العائد على الاستثمار:** تقييم التدريب هو العملية التي يتم التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة.

**2- أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:** سنتناول أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المؤسسة وأهمها:

- التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.
- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.
- تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المؤسسة من إلحاق عمالها بالتدريب.
- قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.

- التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.

- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما تعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة.

### 3- مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب: قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على

الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربع مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامساً، ومن ثم تمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

**المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية:** ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه، مما يلقي الضوء حول مدى استمراره في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المؤسسة.

**المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب:** وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم. شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

**المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل:** بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب، وإحداث التطور في أداء المؤسسة التي ينتمي إليها.

**المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء:** للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والإتقان في أداء العمل. والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل وأداء المؤسسة (مثل مستويات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

**المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار:** يعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواها بالنسبة للمتدرب والمؤسسة.

### 4- أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب: هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عن

تقييم العائد على الاستثمار في التدريب وتجري بعد عودة المتدرب من التدريب، منها:



## الفصل الثاني: دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات

- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء وسلوك العامل.
  - تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغيير في المهارات السلوكية والاتجاهات.
  - اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.
  - تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.
  - حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
  - اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب.
  - معدلات الحوادث والإصابات في العمل.
  - معدلات دوران العمل.
  - معدلات الغياب عن العمل.
  - حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.
- 5- طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب: هنالك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

أ- استخدام المعادلة التالية:<sup>1</sup>

أو بمعنى آخر:<sup>2</sup>

صافي المنافع من التدريب / تكاليف التدريب × 100 = ---

ب- تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة الاسترداد العائد على النحو التالي:

إجمالي الاستثمار في التدريب / المدخرات السنوية

ج- المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه: حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب في المؤسسة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير

<sup>1</sup> فلاحى الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 106-108.

<sup>2</sup> محمد محمود عبد الله يوسف، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة. تمهيد دكتوراه في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2010، ص: 26.

غيابه من العمل لحضور التدريب (نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

**د- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:** ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المؤسسة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمؤسسة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقا لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

**هـ- مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:** ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشغلة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.<sup>1</sup>

### ■ المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية.

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فان التدريب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهو رفع الإنتاجية. و من جهة أخرى تعتبر الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة (Total Quality). والجودة الشاملة في الحقيقة وان لم تكن هدفا في ذلك فإنها وسيلة لتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور "علي السلمي"، توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل اعتباره التزاما، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة.<sup>2</sup> بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة، خير مثال لذلك اليابان، التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء فيها، ويتم ذلك عن طريق:

-التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا وخارجيا.

<sup>1</sup> فلاحى الزهرة، نفس المرجع السابق، ص: 109.

<sup>2</sup> د. علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص: 31.

## الفصل الثاني: دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات

- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.

- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدفة.

- ضرورة إتباع أساليب إيجابية للإشراف والتدريب.

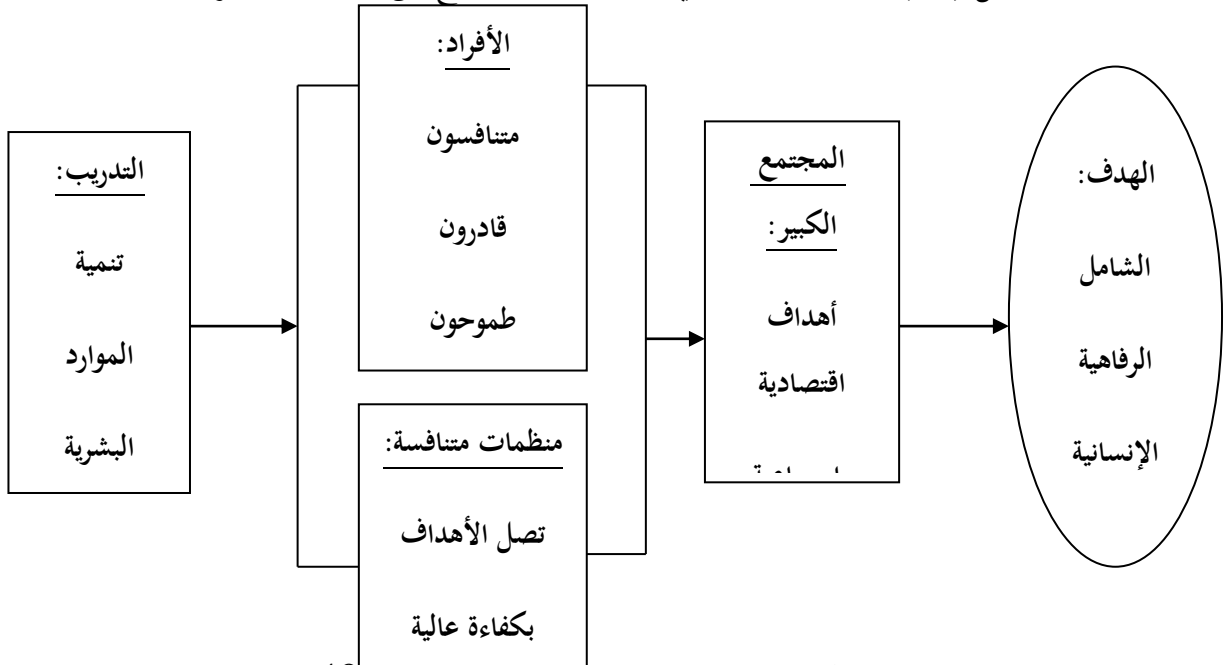
- ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع.

- ضرورة تقوية الأفراد وتأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وان يكون لهم صوت مسموع في العمل.

- ضرورة تجنب القرارات الغير المؤسسية على المعلومات المتكاملة.

نلاحظ من هذا أهمية التدريب ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول الى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل (12): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى الفاعلة.



المصدر: د. نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 18.

<sup>1</sup> زينب إبراهيم، التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل. مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر 1994، ص: 42.

❖ المبحث الثالث: التدريب كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات.

▪ المطلب الأول: التدريب وتنمية العاملين.

أهمية التدريب المهني للعاملين: يلعب التدريب المهني دورا هاما في إعداد القوى العاملة المدربة و الكفؤة وسوف نتطرق إلى موضوعات تتعلق بالتدريب المهني وهي:

-التدريب ورفع الكفاية الإنتاجية.

-التدريب ورفع القوى العاملة.

-الثقافة العمالية و التوجيه المهني للعاملين.

وذلك لما للتدريب المهني من أهمية ودورا رئيسيا في إعداد القوى العاملة حيث تحيل التدريب المهني في رفع الكفاية الإنتاجية للعمل دورا أساسيا في تعليم و حسن استخدام العامل لأدوات ووسائل العمل وتنمية مهاراته وخبراته ورفع كفاءته الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي والفني للمهني للقوى العاملة كما يهتم في تطوير كفاية وإنتاجية وريح المؤسسات. إن إدراك التفاعل والتأثير المتبادل بين التدريب والإنتاجية تكمن في تحديد وتوضيح مفهوم تنمية إنتاجية القوى العاملة التي يعتبرها البعض بأنها تشكل جزءا لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني عن طريق التغذية والصحة ومن خلال التعليم والتدريب الفني أو المهني بشكل خاص. وكما هو الحال بالنسبة لأي نوع من أنواع الاستثمار الاقتصادي فان تخصيص الموارد اللازمة له يتحدد بالمعدل الهامشي لمردوده المقارن مع أشكال الاستثمار الأخرى. وقد أكد الباحثين بأنه بات واضحا بان الاستثمار الرأسمالي هو شرط ضروري لدعم القوى العاملة ولكنه ليس كافيا لان هناك ما هو الأهم وهو التعليم والتدريب اللذان هما أركان تنمية الموارد البشرية.

وهناك تعريفات متعددة ومتباينة تحدد مفهوم تنمية القوى العاملة من أهم هذه التعريفات:

إن مفهوم تنمية القوى العاملة يعني تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي، وإنتاجية العمل بالإضافة لشموله أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية والنفسية.

أو أن مفهوم تنمية القوى العاملة يشير إلى التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهيئات والهيكل التنظيمية ولذا فان تنمية الموارد البشرية (القوى العاملة) تكاد تكون محصورة فقط في مهمة التكوين والتدريب المهني.

- ذهب البعض إلى تنمية الموارد البشرية فكرة واسعة تجمع بين اختصاصات متعددة تضمن جوانب تتصل بالأسرة وكان العمل والمدينة ونظام التأمينات الاجتماعية وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية بالقدر الذي تؤثر به على تنمية الفرد ورفاهيته، وذلك فضلا عن الجوانب التي تتصل بالسكان وتخطيط القوى العاملة والتنمية الاجتماعية بالقدر الذي تؤثر به على توفير الأشخاص واستخدامهم وإشراكهم في عملية التنمية، ومن دراسة وتحليل ما تقدم لمفهوم تنمية الموارد البشرية يمكن استخلاص ارتباط جانب التكوين التقني وإعادة التأهيل المهني والتدريب والتعليم والتكوين التقني.

وإذا كان مثل هذه الأهمية قد أعطيت لتنمية الموارد البشرية وخصوصا التعليم والتكوين التقني والتدريب المهني المستمر الأهمية فان الأهمية الحاجة قد أدت لهذه التنمية وللبحث العلمي والتعليم ولحمل الاستثمار الإنساني في الوقت الحاضر الذي يطلق عليه البعض زمن ثورة المعلومات والاتصالات ويسميه البعض بزمن الانفجار المعرفي ويعتبره فريق آخر زمن العلية التكنولوجية، وهذا ما يبين مدى أهمية التدريب والتعليم والتدريب المهني في رفع وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال استعراض وتحليل العلاقة المتفاعلة بين التدريب والتعليم والتكنولوجيا والكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة يمكن أيضا ملاحظة واستخلاص وإبراز عدد من المعوقات المؤثرة على عملية و أنشطة التكوين والتدريب ومردوديتها الناجمة عن الوضع التعليمي في المجتمع بشكل عام. وكذلك الصعوبات الناجمة عن المستوى التكنولوجي والعلمي السائد في المجتمع وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى بعض أهم هذه المعوقات والصعوبات وهي:

- 1- انتشار الأمية الأبجدية وتدني معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة في بعض المجتمعات.
- 2- ضعف مستوى التعليم وتباطؤ مستوياته عن مواكبة المستجدات والتطورات العلمية التي تدخل في برامج ومناهج التعليم والتدريب.
- 3- تعدد مصادر التوريد التقنية والتجهيزات ووسائل الإنتاج باختلاف الدول المصنعة.

4- تعرض التكنولوجيا المختلفة بعد استخدامها للأعطال وصعوبة صيانتها.

لذا لابد من نجاح التدريب في تنمية القوى العاملة من تطوير المتغيرات التقنية المتسارعة في جانب الإنتاج وتطوير وتحسين أذواق وأنماط معيشة المستهلكين وأمثالهم على السلع والخدمات واختيار أفضل البدائل من اجل رفع الكفاية الإنتاجية.

- وعن دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة فيجب تشكيل مراكز للتدريب المهني حسب حاجات الصناعات والمهن المختلفة وإجراء إحصاءات شاملة عن نسبة التجمعات العمالية في مختلف القطاعات الصناعات والمهن والحرف المختلفة تبين مستوى الكفاءات الفنية والمهنية في كل منها من اجل وضع الخطط وتوفير الإمكانيات والسبل اللازمة لتوزيع هذه الأيدي الراغبة في العمل القادرة على أساس توجيه هؤلاء بإعداد دورات تدريبية لهم من اجل تدريبهم على تعلم المهن التي يرغبون في مزاولتها ضمن مناهج علمية وفنية وتطبيقية وفنية و تطبيقية على أن يتم بطرق رسمية تحديد المهن التي تخضع للتدريب المهني ومدته التدريب في كل مهنة والمناهج النظرية والعلمية التي يجب أن تدرس وكذلك نسب الأجور التي تدفع للمتدرب في كل مرحلة من مراحل التدريب. والشهادة التي تمنح ولا بد من التعاون من مجالس إدارات المؤسسات العامة مع الجهات الرسمية كل فيما يختص بإنشاء مراكز فنية للتدريب المهني في الأماكن الملائمة بقدر ما تدعوا احتياجات العمل ووفق ظروف المؤسسات الاقتصادية والمهنية والفنية على أن يصار إلى تزويد هذه المراكز التدريبية بأحدث الوسائل التقنية المعاصرة للتدريب المهني ويعهد بإدارتها والتعليم فيها لأكثر اختصاصي المؤسسة جدارة وخبرة بغية مواكبة التقدم العلمي والفني بهدف الحصول على العاملين ذوي الكفاءة والمؤهلات ويتم إعداد قوى عاملة مدربة وجاهزة للعمل.

وعن الثقافة العمالية وأهمية التوجيه المهني للعاملين ودورها في التدريب المهني للعاملين كجزء هام من أجزاء وقطاعات التدريب والتأهيل الإداري يمكن القول بان من أهم أهداف معاهد الثقافة العمالية تنمية الوعي الوطني والاجتماعي بين العمال ورفع مستواهم الثقافي وكذلك إبراز القيم العمالية وتحديثها في المجتمع إن من الأهمية بمكان قيام معاهد الثقافة العمالية بدور توجيهي إرشادي تثقيفي مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة من وزارات ودوائر ومصانع ومعامل ومؤسسات وشركات أهلية يلزمها أن تطور من ثقافة العاملين لديها مهنيًا واجتماعيًا وإداريًا من اجل زيادة الكفاءة العمل، أما التوجيه المهني هي تحليل القابليات والعلامات الأولى لميولهم. ويراعي في كل ذلك الوضعية العائلية وحالة سوق العمل ومن هنا نلاحظ أن المهمة الأساسية للشخص الفني المكلف بالتوجيه المهني لديه ميل خاص لذلك ولديه المعرفة بالقوانين التي تستلزمها الضرورات الفنية والقوانين الاقتصادية

التي تتحكم في ممارسات المهن والوظائف والى حد ادني من التجربة في التوجيه المهني، يضاف إلى ذلك خبرة وتجربة في الحياة حتى تستطيع تقدم كل متطلبات الوظيفة على الوجه الأفضل وتظهر أهمية هذه الوظيفة في المساعدة التي يقدمها للمجتمع وتجهل كل فرد يستعمل قابليته وفاعليته ويقدمها في مختلف أنواع العمل على أحسن وجه ممكن مما يخدم القوى العاملة.<sup>1</sup>

### ■ المطلب الثاني: التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمنظمة.

تهدف المنظمات إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والتعاون الداخلي وذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس والتكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين، ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها، فانه من واجب الإدارة أن تسعى على تعظيم الاستفادة من هذا التناقض البناء، وبمعنى آخر فان المنظمة يجب أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين بها.

وتبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق مثل هذا التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وفي نفس الوقت يجب على المنظمة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التدريب احدهما (المنظمة أو الفرد) دون الآخر.

ويظهر الشكل (13) التعارض الذي يمكن أن ينشا بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة في مجال التدريب، ومن هذا الشكل يمكن القول أن برامج التدريب التي تقدمها المنظمة يمكن أن تأخذ احد الأشكال التالية:

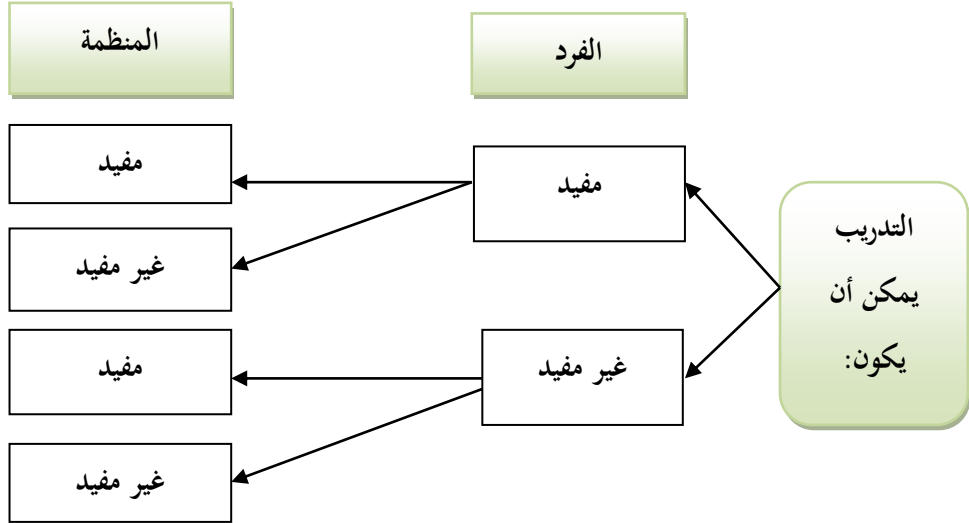
1- برامج التدريب التي تفيد الفرد والمنظمة: وهي أفضل أنواع برامج التدريب حيث أنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معاً، فمن ناحية تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المنظمة (مثل تقوية العلاقة مع العملاء)، ومن ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية (تنمية مهارات التعامل مع الغير مثلاً).

2- برامج التدريب تفيد الفرد ولا تفيد المنظمة: تتضمن تلك البرامج نوعية البرامج التي يشترك فيها الفرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم صالح العمل بشكل مباشر، ومن أمثلة ذلك برامج دراسة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.

<sup>1</sup> د.هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص: 201-203.

3- برامج تدريب تفيد المنظمة ولا تفيد الفرد: وتتضمن هذه البرامج نوعية البرامج التي تفرضها المنظمة على الفرد دون أن يكون لديه دافع قوي للاشتراك فيها أو لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

الشكل (13): التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمنظمة.



المصدر: د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. نشر الإلكتروني، جامعة القاهرة، 2003، ص 285.

4- برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين: تمثل هذه البرامج إنفاق بلا عائد، وهي من سوء برامج التدريب، وقد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو لاستنفاد ميزانية التدريب قبل نهاية العام المالي، وفي بعض الأحيان قد يكون الهدف من تلك البرامج، هو إبعاد بعض العاملين عن مكان العمل لفترة معينة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التدريب الناجحة في المنظمات.

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في العملية التدريبية في المنظمات يرتكز على العيد من الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد وتتكون هذه الاستراتيجيات من الآتي:

الإستراتيجية الأولى: درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بعملية التدريب: عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية من الضروري أن تشارك

<sup>1</sup> د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. نشر الإلكتروني، جامعة القاهرة، 2003، ص 286-288.



الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، وان عدم المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب ومثال على ذلك انه في المؤسسات الحكومية توجد إدارة للتدريب في إحدى الوزارات وإدارة التدريب في إحدى المؤسسات التعليمية وتشتكي هاتان الإدارتان من عدم دعم الإدارة العليا لنشاطهما وبعد دراسة شكواهما وجد أن خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية توضع بدون مشاركة الإدارة العليا مهم جدا ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات الإدارية.

**الإستراتيجية الثانية: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية:** وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار إن وضع خطة تدريبية مجرد وجوب وضع خطة فقط أو مجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا، ومن الأهمية أن يبين أن الوضع في المنظمة في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. مثال ذلك: هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟

وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟ والقضية الثانية: هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجهة لهم البرامج التدريبية؟ وهل ستجد القبول من المشرفين على هؤلاء العاملين؟ وهل ستجد القبول من المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ والقضية الثالثة: هي مناقشة اثر الخطة على المنظمة ككل، هذه القضايا إذا ما نوقشت تعطي أسبابا مقنعة وير مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية، ومثالا على ذلك المسؤولين في إحدى الوزارات الحكومية أن ما تحتاج له وزارته هو موظفون قادرين على استخدام الحاسب الآلي في كتابة تقاريرهم أكثر من أي شيء ولا يقدم له في الخطط التدريبية مثل هذه البرامج ولكن يقدم له برامج تدريبية لا يفهم الأسباب التي تستوجب تقديمها.

**الإستراتيجية الثالثة: تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:** من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب، إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد وقد واجهت إحدى المؤسسات الحكومية مشكلة تتلخص في عدم قدرة العاملين في إحدى الإدارات لديها على التعامل مع العاملين في الإدارة الأخرى.

وعندما درس المشكلة دراسة علمية صحيحة توصلت إلى نتائج مهمة تتلخص في عدم الثقة بين الإدارتين وليس في مستوى أداء الأفراد فيما.

الإستراتيجية الرابعة: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب: بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى العملية التدريب. ومن أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه، فقد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. وان من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا هادفا إلى الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

الإستراتيجية الخامسة: التعرف على نوع التدريب المطلوب: حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب. والتدريب نوعان النوع الأول يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا. إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه مع أهداف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمتدربين أن التدريب نشاط غير ذي جدوى.

الإستراتيجية السادسة: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء: تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس هي القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

- 1- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟.
- 2- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي تؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟
- 3- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟.
- 4- ما هي جوانب الحضارة التنظيمية المتواجدة في المنظمة؟.
- 5- ما هي صفات العاملين في نواح مختلفة مثل التصويت على القرارات الرغبة في كسب مشاعر الآخرين، القدرة على الحكم على الأمور؟<sup>1</sup>

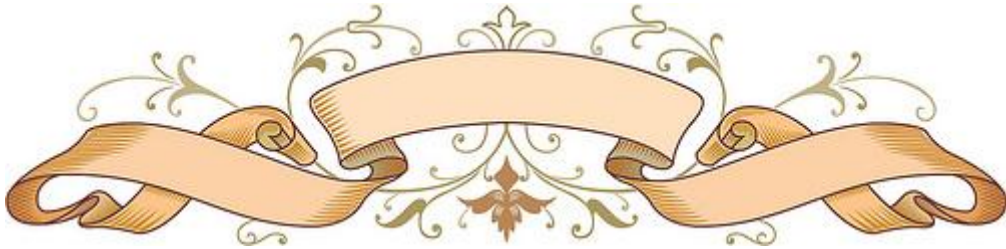
<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، نفس المرجع السابق، ص ص: 87-89.

### خلاصة:

تعتبر الإنتاجية معياراً مهماً للدلالة عن مدى تحسين أداء المؤسسة، فهي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم لقياس الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة. وتعد قدرات ومهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، لهذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار. ويتم ذلك بالتدريب الذي يستعمل في التأثير مباشرة على مستوى أداء الموارد البشرية من خلال زيادة خبراتهم ومعارفهم ورفع قدراتهم، والقدرة على الأداء يحددها مستوى التدريب والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والتجديد والتطوير المتواصل في الأداء.

ومن خلال ذلك نستنتج أن التدريب السبيل الوحيد في رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد، إذ يعمل على خلق الخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج، كما يؤدي إلى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج ككل ومن ثم إنتاجية المؤسسة.

## الفصل الثالث



### تمهيد:

لقد مرت مؤسسة "مجموعة لزرق" بعدة مراحل أدى إلى تنوع نشاطاتها و تعدد فروعها هذا ما ساعدها على اكتساب مكانة مهمة في السوق، وعليه سنتطرق في فصلنا التطبيقي إلى دراسة واقع مؤسسة "مجموعة لزرق" مستغنام والتعريف بأهم فروعها ومختلف نشاطاتها وكيفية التعامل مع أفرادها وأهدافها ككل مؤسسة تجارية. وسندرس ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" تساهم في تنمية مواردها البشرية من خلال التدريب لرفع مستوى كفاءتها الإنتاجية.

❖ المبحث الأول: التعريف بمؤسسة "مجموعة لزرق".

■ المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

تأسست "مجموعة لزرق" سنة 1977 من طرف السيد لزرق الهاشمي التي كانت تلقب في تلك الفترة بـ "لزرق وإخوانه" أي اشتراك لزرق الهاشمي برأسمال واشترك إخوته بالعمل فقط، حيث مرت المؤسسة بثلاث مراحل أساسية ومهمة لحياة المؤسسة وهي:

المرحلة الأولى: بدأت المؤسسة ببيع وشراء مواد البناء.

المرحلة الثانية: تحولت المؤسسة من بيع وشراء مواد البناء إلى إنشاء مصنع للأجور الاسمنت.

المرحلة الثالثة: سنة 1987م شهدت المؤسسة إفلاسا بسبب نقص السيولة مما أدى إلى مشاكل بين الشركاء فقاموا بفسخ عقد الشراكة. فتم تغيير اسمها في 5 افريل 1989 إلى "مؤسسة مجموعة لزرق" فأصبحت بذلك مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد باعتبار السيد "للزرق الهاشمي" أصبح المالك الوحيد لهذه المؤسسة وعليه أصبحت تباشر نشاطات مختلفة.

■ المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة.

يقع مقر الرئيسي لمجموعة لزرق منطقة صناعية سوق الليل BP514RP مستغانم، لها طابع إنتاجي وتجاري حيث استطاعت بذلك أن تحقق نجاحا باهرا ومكانة في السوق، وفي سنة 1985 تم إنشاء مصنع الأجور الاسمنت ومن ثم تأسيس فرع ثاني تربية الدواجن سنة 1988، وفي سنة 1993 تأسس فرع آخر خاص بالتصدير و استراد الأسمدة والمواد الفلاحية، وفي سنة 1995 بناء مصنع الشبك الحديدية وبناء غرف التبريد وفي سنة 1997 تأسيس مصنع الأجور "المستقبل 1" بعين النويصي، ثم في سنة 2005 بناء مخازن كبرى لاستراد الذرة و الصوجا، ثم تأسيس مصنع الأجور "المستقبل 2" سنة 2007.

ثم بعد ذلك شراء مكتب الدراسات للولاية وإعادة تجديده سنة 2009 الذي يقع في 84 شارع محمد خميستي مستغانم، أما في سنة 2013 إنشاء مصنع المواد الغذائية للدواجن ومشاريع أخرى مازالت في طور الانجاز.

قامت المؤسسة بتوقيف نشاط بيع وشراء مواد البناء سنة 1990 ومصنع الأجراس الاسمنت القديم سنة 1995 والتصدير والاستيراد المواد الفلاحية والأسمدة 2001.

### ■ المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

-تعظيم الإنتاج و البيع: أي إنتاج أكبر قدر من السلع القابلة للاستهلاك وبما أن المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية الاقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فتعتمد المؤسسة أحيانا على التسويق لبيع منتجاتها.

-تخفيض التكاليف بصفة عامة: تبحث المؤسسة عن مواقع الوفرة من اجل استنفادها، وبالتالي استغلال الاحتياطات الاستغلال امثل، أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن وهذا يعني تحويل مواقع الوفرة.

-تعظيم الربح: تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها مهما كانت التكلفة، سعيا لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

-إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق: لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة والمتمثلة فيما يلي: السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

-زيادة الاستثمار: يسعى مالك مؤسسة "مجموعة لزررق" دائما إلى الاستثمارات الناجحة دون توقف وهذا ما يشجع الاستثمار في البلد.

❖ المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مجموعة لزررق".

▪ المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتألف مؤسسة "مجموعة لزررق" من 230 عامل منهم 4 مسيرين و6 محاسبين.

1-الرئيس المدير العام: مالك المؤسسة وهو أعلى منصب إداري في المؤسسة وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الأخرى.

2-مساعد الرئيس: يقصد بهم المدراء الذين يساعدون الرئيس ويشرفون على سير العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم والعمل والتطور.

3-المسير: هو الجهاز الذي يربط بين المدراء والعمال ويقوم بتنفيذ قرارات الرئيس والمدراء و توجيه العمال.

4-مصلحة الصيانة: يقوم هذا الفرع بجميع أشغال الصيانة والترميم وإعادة هيكلة من الجانب التقني كأشغال الحدادة والتجارة والكهرباء...الخ.

5-مصلحة التقاضي: تهتم بالمنازعات والأمور القضائية.

6-مصلحة النظافة والأمن: هذا الفرع مكلف بضمان النظافة على مستوى المؤسسة، ويسهرون على تحقيق الأمن داخل المؤسسة.

7-قسم الشؤون المالية والإدارية: يقسم إلى أربعة أقسام:

أ-قسم المحاسبة والمالية: يهتم بالمدخلات ومخرجات المؤسسة والموردين والزبائن و حسابات البنوك.

ب-قسم المستخدمين: يهتم بالعمال ومصالحهم والضمان الاجتماعي.

ج-قسم الأمن والنظافة: يسهر على توفير الأمن والنظافة داخل المؤسسة.

د-قسم التجارة: يهتم بطلبات الزبون حتى وصولها والقيام بتسويق المنتج وينقسم إلى:

-الشراء: شراء المواد الأولية.



-الإنتاج: أي هذا القسم يقوم بتحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة.

-الصندوق: وهو المكان الذي تودع فيه النقود.

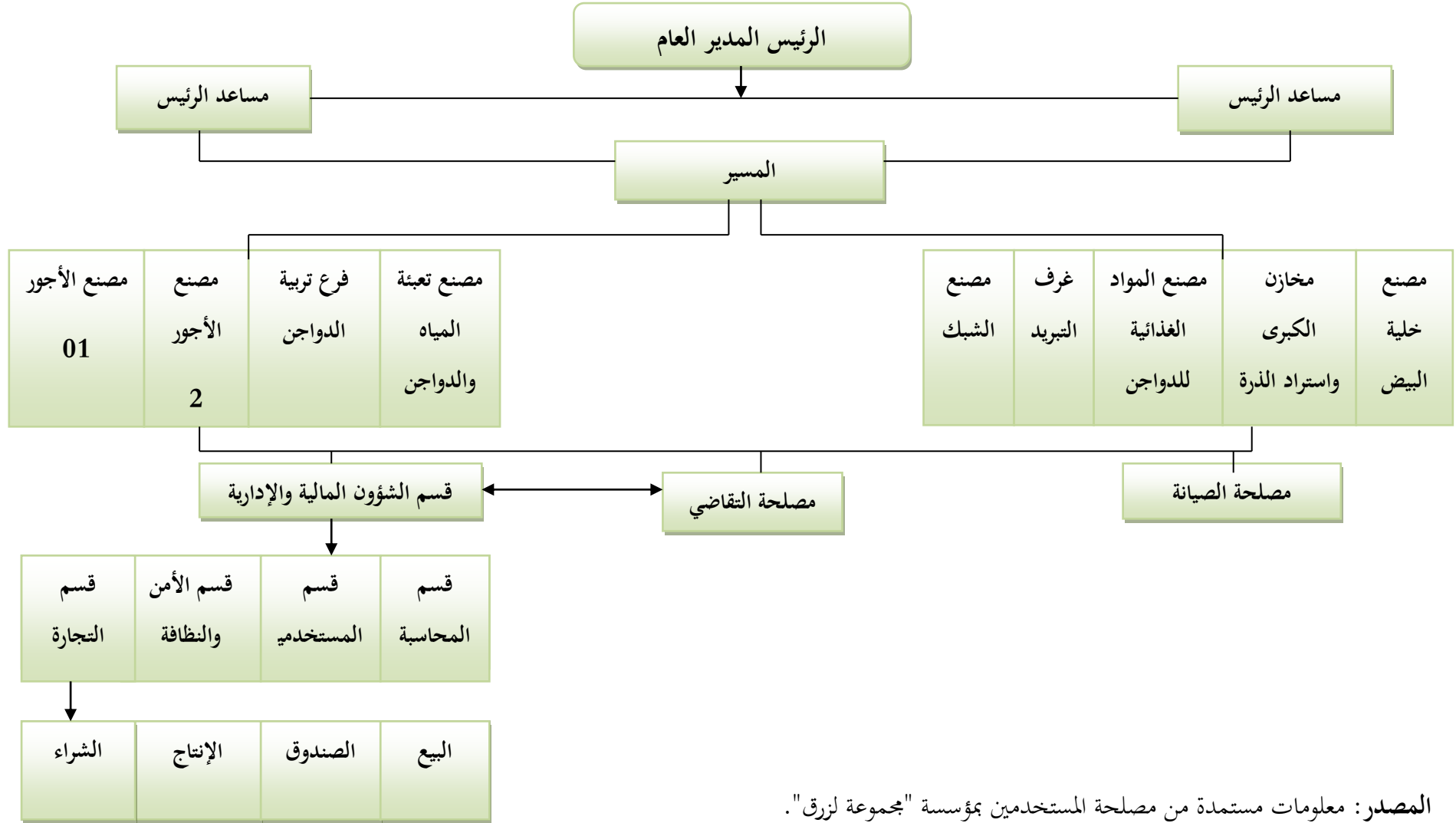
-المخزن: توضع المواد المصنعة في المكان المخصص لها حيث يقوم أمين المخزن بالإشراف عليها.

-البيع: بيع المواد المصنعة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرقة".

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مجموعة لزرق"



المصدر: معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرق".

## ■ المطلب الثاني: أهم المتعاملين مع المؤسسة.

تتعامل مؤسسة "مجموعة لزرق" مع متعاملين سواء كانوا متعاملين محليين أو متعاملين أجنبية. نورد لهم على النحو التالي:

### ● من بين المتعاملين الوطنيين:

- NAFTAL مستغانم.

- SMTR مستغانم.

- SARL Agro-Film سطيف.

- SARL Point Elec وهران.

- G.S.M البلدية.

### ● من بين المتعاملين الأجانب:

- Frigo-Pack اسبانيا.

- Verdes اسبانيا.

- Equipceramic اسبانيا

- BEDESCHI ايطاليا.

- CRANBORNE T.L روسيا.

### ● من بين المتعاملين البنوك:

- بنك التنمية المحلية BDL.

- بنك الوطني الجزائري BNA.

- بنك التنمية الريفية BADR.

-بنك ترست TRUST BANK ALGERIA.

- بنك الخليج-الجزائر.AGB<sup>1</sup>.

### ■ المطلوب الثالث: نظام العمل.

توظف مؤسسة مجموعة لزرق 230 عامل منهم 210 عامل دائم و 20 عامل مؤقت، ونظام العمل في المؤسسة يكون على النحو التالي:

-يعمل مصنع الشبك الحديدية، مكتب الدراسات ومخازن الكبرى 8 ساعات، من 8 صباحا إلى 12 مساء، ومن منتصف النهار إلى 17 مساء.

-يعمل مصنع الأجور، غرف التبريد وفرع تربية الدواجن 24/24، لذلك فان العمال مقسمين إلى ثلاثة أفواج، كل فوج يعمل 8 ساعات وتكون فترة العمل بالتناوب كالتالي:

-فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 مساء.

-فريق يعمل من الساعة 14 مساء إلى غاية 22 ليلا.

-فريق يعمل من الساعة 22 ليلا إلى غاية 6 صباحا.

وفترات الراحة كل نهاية الأسبوع أيام الجمعة والسبت بالنسبة لبعض العمال ولكل عامل الحق في اخذ فترة راحة لمدة شهر واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معلومات مستمدة من مصلحة الإدارة والمالية، قسم المحاسبة بمؤسسة "مجموعة لزرق".

<sup>2</sup>معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرق".

❖ المبحث الثالث: تحليل الاستثمارة.

▪ **المطلب الأول: تقديم الاستثمارة.**

يعمل بمؤسسة "مجموعة لزرق" مستغانم حوالي 230 عامل، يمثلون جميع المستويات التنظيمية من ايطار مسيرين وعمال، تم اخذ عينة عشوائية، مثلت هذه الأخيرة 15 فردا، ونعتبرها عينة ممثلة للمجتمع المدروس. ليتم بعد ذلك جمع هذه الاستثمارة لتحليلها.

**طبيعة الأسئلة:**

استعملنا في دراستنا جزئين، الجزء الأول منه إلى معرفة المؤسسة وكذا مسيرتها، أما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" لولاية مستغانم تنمي مواردها البشرية عن طريق التدريب و في الرفع من مستوى إنتاجيتهم. تحتوي الاستثمارة على (17) سؤال، (12) منه سؤال مغلق و (5) أسئلة مغلقة تحتوي كل منها إجابة مفتوحة، ارتأينا إلى التنوع في طبيعة الأسئلة مع تجنب الأسئلة المفتوحة لأنها لا تعطي معلومات معمقة، وإيراد بعض الأسئلة التي تحتوي على إجابات مفتوحة وهذا من اجل إعطاء الفرصة للعمال من اجل إبداء الرأي.

▪ **المطلب الثاني: تفريغ الاستثمارة.**

تتمثل تفريغ الاستثمارة في وضع الأسئلة و إجاباتها في جدول مع التعليق عليها.

**الجدول (04): متعلق بالجنس.**

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	12	ذكر
20%	03	أنثى
100%	15	المجموع

التعليق: الذكور أكبر نسبة ب 80% مقارنة بالإناث بنسبة 20%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرغ" "EURL GROUPE LAZREG"

الجدول (05): متعلق بالسن.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
46%	07	من 20-30 سنة
13%	02	من 30-40 سنة
13%	02	من 40-50 سنة
26%	04	من 50 فما فوق
100%	15	المجموع

التعليق: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 46% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، ونسبة 13% تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة و 40-50 سنة، ونسبة 26% تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

الجدول (06): متعلق بالمؤهل العلمي.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
6%	01	متوسط
46%	07	ثانوي
33%	05	جامعي
13%	02	مؤهل آخر
100%	15	المجموع

التعليق: تبين لنا أن نسبة 46% ذوي مستوى ثانوي، ونسبة 33% ذو مستوى جامعي، ونسبة 13% مؤهلات أخرى، ونسبة 6% متوسط.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزررق" "EURL GROUPE LAZREG"

الجدول (07): على أي أساس تم التوظيف.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33%	05	الشهادة
40%	06	الخبرة
26%	04	المعارف
00%	00	على أساس آخر
100%	15	المجموع

التعليق: نلاحظ أن نسبة 40% تم توظيفهم على أساس الخبرة، و30% على أساس الشهادة، و26% على أساس المعارف و الأصدقاء.

الجدول (08): عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66%	10	من 08-04 سنوات
00%	00	من 12-08 سنة
33%	05	من 12 فما فوق
100%	15	المجموع

التعليق: نلاحظ أن نسبة 66% هم جدد في المؤسسة، ونسبة 33% منهم لهم الأقدمية في المؤسسة.

الجدول (09): من مسير المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
86%	13	المالك
13%	02	المساعد
00%	00	مسير له اجر
100%	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 86% يسير المالك المؤسسة، و البقية يسيرها مسير آخر له اجر.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرغ" "EURL GROUPE LAZREG"

الجدول (10): الوضعية القانونية بالمؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
86%	13	دائم
13%	02	مؤقت
100%	15	المجموع

التعليق: أن نسبة 86% من العمال دائمين، ونسبة 13% مؤقتين.

الجدول (11): الرضا عن الوظيفة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
73%	11	نعم
26%	04	لا
100%	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 73% من العمال راضون عن عملهم ونسبة 26% غير راضون بعملهم.

الجدول (12): هل تشعر انك تؤدي مهامك بطريقة أفضل.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	12	نعم
20%	03	لا
100%	15	المجموع

التعليق: نسبة 80% يؤدون مهامهم بطريقة أفضل من نسبة 20% لا يؤدون مهامهم بشكل أفضل.

الجدول (13): التحفيز الذي تقدمه المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20%	03	تحفيز مادي
33%	05	تحفيز معنوي
46%	07	لا شيء
100%	15	المجموع



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرغ" "EURL GROUPE LAZREG"

التعليق: نسبة 46% لا يتلقون تحفيزات، مقارنة بتحفيزات معنوية بنسبة 33%، وتقدم تحفيزات مادية بنسبة 20%.

**الجدول (14):** هل سبق وان تلقيت تدريبا في مجال عملك.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
73%	11	نعم
26%	04	لا
100%	15	المجموع

التعليق: نسبة 73% من العمال يتلقون تدريبات، على عكس 26% منهم.

**الجدول (15):** إذا كانت الإجابة لا فهل ترى.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
26%	04	أن منصبك لا يحتاج إلى تدريب
20%	03	أن المؤسسة لا تهتم بعملية التدريب
53%	08	لم يجيبوا على السؤال
100%	15	المجموع

التعليق: 53% لم يجيبوا على السؤال، و 26% على أن منصبهم لا يحتاج إلى تدريب، و 20% المؤسسة لا تهتم بعملية التدريب.

**الجدول (16):** إذا كانت الإجابة نعم، ما نوع التدريب المتلقى.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33%	05	داخلي
13%	02	خارجي
6%	01	أنواع أخرى
40%	06	لم يجيبوا على السؤال
100%	15	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرغ" "EURL GROUPE LAZREG"

التعليق: 40% من العمال لم يجيبوا، و 33% منهم قلموا بتدريبات داخلية، و 13% قاموا بتدريبات خارج المؤسسة، 6% منهم قاموا بأنواع أخرى من التدريبات.

الجدول (17): ما مدى حاجة العمال للتدريب.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	12	بحاجة
20%	03	ليسوا بحاجة
100%	15	المجموع

التعليق: أن نسبة 80% من العمال بحاجة إلى التدريب، والبقية ليسوا بحاجة إلى التدريب.

الجدول (18): ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
6%	01	لا صلة
34%	05	إلى حد ما
60%	09	كثيرا
100%	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 60% من التدريبات لها صلة باحتياجات العمال، ونسبة 34% إلى حد ما، ونسبة 6% من التدريبات لا صلة لها باحتياجات العمال.

الجدول (19): نوعية الأساليب المستعملة في التدريب.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
6%	01	محاضرة
20%	03	تمارين
74%	11	أساليب أخرى
100%	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 74% اتبعوا أساليب مختلفة في التدريب، ونسبة 20% اتبعوا أسلوب التمارين في التدريب، و 6% أسلوب المحاضرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرغ" "EURL GROUPE LAZREG"

الجدول (20): هل تطبق المؤسسة برامج تدريبية بشكل دوري.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20%	03	نعم
80%	12	لا
100%	15	المجموع

التعليق: لا تطبق المؤسسة برامج تدريبية بشكل دوري بنسبة 80%.

الجدول (21): هل تقوم المؤسسة بمتابعة المتدربين بعد التدريب.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
34%	05	نعم
66%	10	لا
100%	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ ان المؤسسة لا تقوم بمراقبة المتدربين بعد عملية التدريب بنسبة 66%.

الجدول (22): التدريب عزز من مستواك.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66%	10	نعم
34%	05	لا
100%	15	المجموع

التعليق: أن نسبة 66% عزز التدريب من مستوى العمال ونسبة 34% لم يعزز التدريب من مستواهم.

الجدول (23): هل أدى التدريب إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66%	10	نعم
34%	05	لا
100%	15	المجموع

التعليق: أن نسبة 66% يقولون أن التدريب رفع من مستوى إنتاجية المؤسسة، ونسبة 34% لم يرفع من إنتاجيتها.

■ **المطلب الثالث: الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات.**

**1- الاستنتاج العام:** من خلال دراستنا لموضوع ما إذا كانت المؤسسة "مجمع لزرق" تهتم بالتدريب كعامل أساسي من اجل رفع مستوى كفاءة عمالها بشكل خاص و زيادة كفاءة المؤسسة بشكل عام توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات تمثلت في:

- كثافة فئة الشباب الذي يمتلكون طموحات وأفكار جديدة قد تفيد المؤسسة.
- توظيف المؤسسة أغلبية الأفراد الدائمين وتستخدم المؤسسة مؤشر الخبرة كمؤشر أساسي في اختيار الأفراد.
- توظف المؤسسة الأفراد على أساس الشهادة والكفاءة بدرجة اقل.
- المستوى التعليمي لأغلبية العمال مستوى عال وكثرة العمال ذوي الشهادات العليا.
- أغلبية العمال راضون عن وظيفتهم، ويؤدون وظائفهم بشكل أفضل.
- تستغل المؤسسة عملية التدريب كعملية لتطوير أداء الأفراد.
- لا تعتمد المؤسسة على السياسة التحفيزية للعطاء أكثر ولا يتلقى أفراد المؤسسة مكافآت التي قد تزيد من معنوياتهم في أداء العمل بشكل أفضل.
- عدم متابعة العاملين وتدريبهم في اغلب الأحيان يجعل أدائهم وتطويرهم بشكل سلبي لا يخدم العمل وبالتالي انخفاض مستوى إنتاجية المؤسسة.
- عدم رسم خطط واستراتيجيات للتدريب لأنها تجدها غير مهمة وغير فعالة وعدم متابعة جدية من قبل الإدارات في مجال تطبيق البرامج التدريبية بشكل دوري.

2- تقديم الاقتراحات: بناء على نتائج الدراسة التي قمنا بها وخاصة الاستعانة بالاستثمار توصلنا إلى:

- العمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية وتوظيف التكنولوجيا في طريقة إلقاءها والتقليل من استخدام الأساليب التقليدية والنمطية.

- العمل على تزويد برامج التدريب بخبراء مختصين بحيث يكونوا مؤهلين كفاية من الناحية الأكاديمية والمهنية.

- ضرورة التنسيق بين مؤسسات التدريب المتخصصة والمؤسسات التعليمية والأكاديمية للتواصل والعمل على وضع و رسم سياسات واستراتيجيات تدريبية تطور وتؤهل الموارد البشرية العاملة بصفة عامة.

- ادخلا جميع المستويات الادارية في دورات تدريبية واستخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجية لعداد البرامج التدريبية.

- تهيئة جو العمل المناسب المتعلق بالحوافز والحقوق العمالية، وضرورة خلق نظام حوافز يتيح استغلال كل الطاقات الكامنة لدى العاملين وكذلك الخبرات الموجودة لديهم.

- التقويم المستمر في فترة تقديم البرامج لقياس مدى قدرة هذه البرامج على التحسين.

- عند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب العمل على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بشرط ان تتناسب وتتفق مع هذه الاحتياجات.

- إن يتم تجهيز قاعات خاصة بالتدريب بأحسن الوسائل التقنية.

- العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالمؤسسة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة.

- ضرورة متابعة المتدربين والاهتمام بهم بعد عملية التدريب والحصول على التغذية العكسية.

### خلاصة:

بعدها تم دراسة ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" مستغنام تسعى إلى تنمية مواردها البشرية بشتى وسائل التدريب المختلفة، تبين أنها تهتم بتدريب العمال الجدد فقط نهيك عن العمال الآخرين، مما يفسر عدم اهتمامها بالنظام الدوري للتدريب وعدم استمرارية برامج التدريب التي قد تساعد على تجديد الطاقات الكامنة للأفراد. إلا أنها اهتمت ولو بشكل ضعيل و محاولة منها إلى أن تساهم في الاقتصاد الوطني الجزائري سعيا منها إلى أن تواكب أيضا التطور الحاصل في البلاد خاصة والعالم عامة. من خلال طموحها إلى تحقيق الأفضل واحتلال المراتب الأولى في البلاد، وهذا بفضل الفئة العاملة التي تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة.

# خاتمة عامة



### الخاتمة العامة

يبقى موضوع التدريب من أهم قضايا الساعة التي أثارت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمن استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالها، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التدريبية.

من جهة أخرى لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التدريبية ككل، فوجوب الاعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها أمر مهم للغاية، حيث تقوم مثلا على تحليل ووصف مناصب العمل، وجود مجموعة من المشرفين من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات، التقييم على أساس مجموعة من المعايير العلمية.

و توصلنا في الأخير أن الأداء الشامل لأي مؤسسة، متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب، فيها تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء، و بالتالي الرفع من أداء المؤسسات، وصولا إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية فيها، و الحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات الإنفاق و الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و الحفاظ عليها. ولقد بدانا في بداية العمل حول دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة فرضيات أساسية، وأدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية:

أ- بخصوص الفرضية الأولى، والتي ترى ان التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة يزود الأفراد بالمهارات المتعلقة بمجال معين و بالمعرفة الفنية، وذلك من خلال معرفة مختلف الوظائف الإدارية الثلاث التخطيط-التنفيذ-المتابعة وملاحظة التغييرات من خلال المعلومات المرتدة (التغذية العكسية).

ب- بخصوص الفرضية الثانية، والتي ترى ان التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف حيث أنه يسعى إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة. وذلك من خلال تقييم اداء الافراد بعد كل مرحلة من مراحل عملية التدريب لمعرفة مدى تاثر ههه الاخيرة على انتاجية المؤسسة.



ج- اما فيما يخص الفرضية الثالثة، والتي مفادها تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء. من خلال الهدف التي تسعى اليه أي ان المتدربون قد يحتاجون الى مهارات محددة والتي تشير الى امكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا او لحل مشاكله.

د- ايضا فيما يخص الفرضية الرابعة، والتي ترى على المؤسسة ان تلتزم بالعملية التدريبية من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية فيها من خلال تنمية العاملين و تدريب الفرد داخل المؤسسة و تطبيقها لإستراتيجيات ناجحة تتبناها الخطة التدريبية فيها. قد تحتاج المؤسسة الى التدريب وقد لا تحتاج، ولنجاح العملية التدريبية يجب توافر عنصران اساسيان لدى الفرد وهما "الرغبة والقدرة".

### النتائج:

من خلال ما قدمناه نستخلص النتائج التالية:

-التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة و ساعد على تسهيل عمل الموظف، كما مكنه من تقدم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

-أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

-يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

-يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. حيث أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب بدوره إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية.

-هناك استراتيجيات عديدة لتدريب الأفراد وعلى المؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة في كل مرة من أجل أفرادها والتأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم ومعارفهم ورفع قدراتهم. والقدرة على الأداء يحددها مستوى التأهيل والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والتجديد والتطوير المتواصل في الأداء.

-عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدوية من المتدربين.

### التوصيات:

ومن اجل أن يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالآتي:

-لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

-الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

-لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية.

-يجب أن يتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب.

-يجب أن يتلاءم الزمان والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

-درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة وخطوات التدريب.

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.

-يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.

-يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المسطرة.

-متابعة المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى التغيير في سلوكياتهم الوظيفية ومستويات أدائهم.

### آفاق الدراسة:

عالجنا في هذا البحث موضوع: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، و بطبيعة الحال البحث لا يخلو من بعض النقائص، وذلك نظرا لاتساع الموضوع من جهة، وتواضع المعالجة من جهة أخرى، يمكن التوسع في بعض جزئياته كمواضيع مقترحة للدفعات القادمة، وذلك كما يلي:

✓ دور التدريب في تـثمين المورد البشري.

✓ تأثير التدريب على تطوير أداء المؤسسات.

✓ التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### أ- الكتب:

- 1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2005.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2006.
- 3- احمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 5- احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشات الصناعية التكلفة-الوقت-الأداء. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 4- احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 8- بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب. دار المسيرة، الأردن-عمان، ط1، 2011.
- 6- د. بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة، الأردن-عمان، ط1، 2011.
- 7- بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب. دار المسيرة، الأردن-عمان، ط1، 2011.
- 9- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. النشر الالكتروني، جامعة القاهرة، 2003.
- 10- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2009.
- 11- علي السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985.
- 12- فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة، عمان، ط1، 2010.
- 13- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدرّبون وأساليب التدريب). دار المناهج، عمان، 2009.

14- محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.

15- نجم العزاوي، التدريب الإداري. دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2006.

16- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري. دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

### ب- المذكرات:

1- بن فيسة حياة، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية. مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، مستغانم، 2013.

2- رميلي غلام الله، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، 2012.

3- فلاح الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية. رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، شلف، 2008.

4- ماهر الخزاعي، دور الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009.

5- محمد محمود عبد الله يوسف، العوائد المتوقعة في التدريب على العمالة. تمهيد دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، القاهرة، 2010.

6- هاشم بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2005.

### ج- المجلات:

1- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، شلف.

2- زينب إبراهيم، التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل. مجلة الأهرام الاقتصادي القاهرة العدد 1354، ل 19 ديسمبر 1994.



## ملخص:

ان التغييرات التكنولوجية و التقنية و المعلوماتية فرضت على المنظمات والمؤسسات، تحديات جديدة اوجبت عليها احداث تغييرات نوعية اكثر منها كمية في قدراتها المادية والبشرية خاصة. من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات تدريب مفادها تطوير اداء الفرد داخل المؤسسة من اجل زيادة انتاجية المؤسسة. وهو حال مجمع لزرق التي تحاول جاهدة الى تنمية مواردها البشرية، من اجل الحفاظ على استمراريته من خلال عمليات التدريب و تكوين العمال كغيرهم من عمال العالم. لهم قدرات عقلية وجسمية هامة، ولديهم قابلية للتطور في ظل هذه التغييرات التكنولوجية المعاصرة. وجعلهم اهم عنصر الذي من خلاله ترتفع مستوى انتاجية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الكفاءة الانتاجية، مجمع لزرق.

## Résumé :

Les changements technologiques et technique et de l'informatique imposées aux organisations et institutions, de nouveaux défis nécessaire par des événements plutôt que des changements qualitatifs dans la quantité de capacités matérielles et humaines en particulier. Grâce à l'adoption de politiques et de stratégies pour le développement de la formation que la performance de l'individu au sein de l'organisation afin d'augmenter la productivité de l'entreprise. Si un composé de glaucome, qui essaie dur pour développer leurs ressources humaines, afin de maintenir la continuité des opérations à travers la formation et la formation des travailleurs comme les autres travailleurs du monde. Leur intelligence et physique importante, et ils ont une tendance au développement à la lumière de cette évolution technologique contemporains. Et rendre l'élément le plus important par lequel le niveau de productivité de l'entreprise augmente.

**Mots-clés:** la formation, l'efficacité de la production, composés pour le glaucome.



# قائمة الملاحق



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسات.

## استمارة في إطار إحداد مذكرة ماستر

تحت عنوان:

دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة مجموعة لزرق (EURL GROUPE LAZREG)

تحت إشراف:

من إعداد:

د. ولد محمد عيسى محمد محمود

عمارة خديجة

السنة الدراسية: 2014-2015

أيها السادة الكرام، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان، وذلك في إطار الدراسة المشار إليها سابقا، والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها لأغراض البحث العلمي فقط، وتكون الإجابة عن طريق وضع علامة (x) داخل المربع المناسب.

الجنس:  ذكر  أنثى

1-السن: 2-المؤهل العلمي:

من 20-30 سنة.  -متوسط.

من 30-40 سنة.  -ثانوي.

من 40-50 سنة.  -جامعي.

من 50 فما فوق.  -مؤهل آخر.....

3-على أي أساس تم التوظيف: 4-عدد سنوات الخبرة:

-الشهادة.  من 04-08 سنوات.

-الخبرة.  من 08-12 سنة.

-المعارف.  من 12 فما فوق.

-على أساس آخر.....

5-من هو مسير المؤسسة: 6-الوضعية القانونية بالمؤسسة:

-المالك.  -دائم.

-المساعد.  -مؤقت.

-مسير له اجر.

7- هل أنت راض عن وظيفتك:

-نعم.

-لا.

8- هل تشعر انك تؤدي مهامك بطريقة أفضل:

-نعم.

-لا.

9- ما هو التحفيز الذي تقدمه المؤسسة:

-تحفيز معنوي.

-تحفيز مادي.

-لا شيء.

10- هل سبق وان تلقيت تدريباً في مجال عملك:

-نعم.

-لا.

11- إذا كانت إجابتك بلا فهل ترى:

-أن منصبك لا يحتاج إلى تدريب.

-أن مؤسستك لا تهتم بعملية التدريب.

12- إذا كانت الإجابة نعم، ما هو نوع التدريب الذي تلقيته:

-داخلي.

-خارجي.

-أنواع أخرى.....

13- ما مدى حاجة العمال للتدريب:

-بحاجة.

-ليسوا بحاجة.

14- ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك:

-لا صلة.

-إلى حد ما.

-كثيراً.

15- ما هي نوعية الأساليب المستعملة في التدريب: 16- هل ترى أن التدريب عزز من مستواك:

-محاضرات.

-التمارين.

-أساليب أخرى.....

17- هل أدى التدريب إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة:

-نعم.

-لا.

كيف ذلك.....