

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الاقتصادية التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

دور التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

دراسة حالة كابلوري سيدي بن ذهبية ماسرة

تحت اشراف الأستاذ

مقدمة من طرف الطالبة :

موزاوي عبد القادر

بوصواررحمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	معارفية طيب	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	موزاوي عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	قدور بن عطية شارف	أستاذ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018/2017

تشكرات

نتقدم بالشكر إلى:

الأستاذ المشرف "عبد القادر موزاوي"

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

## الاهداء

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم و الذي تفضل على من شاء بالعلم و تكرم حمدا

يزيد في النعم و يدفع عنا النقم ، اهدي ثمرة دراستي الى احق الناس بصحبي ابي و امي اطال الله في

عمرهما، و الى كل من الاخوة و الاخوات ،

كما لا انسى كل العائلة الكريمة و الأصدقاء

و لا انسى أيضا اختي الصغيرة و قره عيني يسرى، و الى ابنة اختي الكتكوتة رتيل

و الى كل زملاء الدراسة الأولى و الثانية ماستر

.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول والاشكال
أ .....	المقدمة العامة
	الفصل الأول : التدريب الوظيفي
2 .....	تمهيد
.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
.....	المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
.....	المطلب الثالث : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
.....	المبحث الثاني : أساسيات حول التدريب الوظيفي
.....	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب الوظيفي
.....	المطلب الثاني : مبادئ ودوافع التدريب الوظيفي
.....	المطلب الثالث : أنواع و أهداف التدريب الوظيفي
.....	المبحث الثالث : خطوات التدريب الوظيفي
.....	المطلب الأول : تحديد احتياجات التدريبية
.....	المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية
.....	المطلب الثالث : تقييم البرامج التدريبية
.....	الخلاصة
	الفصل الثاني : أثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية
.....	المبحث الأول : مدخل في الإنتاجية
.....	المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية
.....	المطلب الثاني : أساليب وطرق تحسين الإنتاجية وأهميتها
.....	المطلب الثالث : كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية وأهم المشاكل التي تعيقها
.....	المبحث الثاني : التدريب الوظيفي وتحسين الإنتاجية
.....	المطلب الأول : التدريب الوظيفي والعوامل المحددة للإنتاجية
.....	المطلب الثاني : الاستثمار في التدريب
.....	المطلب الثالث : أثر التدريب على الإنتاجية
.....	المبحث الثالث : التدريب كألية لتحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية
.....	المطلب الأول : التدريب الوظيفي وتنمية العاملين
.....	المطلب الثاني : التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمؤسسة الصناعية
.....	المطلب الثالث : استراتيجيات التدريب الناجحة للمؤسسة

..... خلاصة

..... الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهيبه بماسرة

..... المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة الصناعية كابلوري سيدي بن ذهيبه

..... المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهيبه

..... المطلب الثاني : تعريف المؤسسة ونشاطها

..... المطلب الثالث : اهداف المؤسسة

..... المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

..... المطلب الأول : الهيكل التنظيمي و الوظيفي للمؤسسة

..... المطلب الثاني : منتجات المؤسسة

..... المطلب الثالث : مراحل الإنتاج

..... المبحث الثالث : تحليل الاستمارة

..... المطلب الأول : تقديم الاستمارة

..... المطلب الثاني : تفرغ الاستمارة

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

..... خلاصة

المخلص

قائمة الأشكال و الجداول

أ \_ قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
12	(1_1)التدريب كنظام متكامل
16	(2_1)التدريب بحسب عدد الافراد المتدربين المشرفين فيه
28	(3_1) : النظام الإنتاجي الكامل
30	(4_1)خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية
39	(1_2)التدريب يرفع الكفاءة و الفاعلية للمؤسسة
33	(2_2) : التكامل بين اهداف لتدريب الفرد و المؤسسة
24	(3_2): يوضح الإطار المنظم لعملية التدريب
29	(4-2): مكونات الإنتاجية
10	(1_3)ماهية التدريب في تحقيق مجتمع عن طريق تنمية القوى الفاعلة
47	(2_3)الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة

ب \_ قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
	(1_1)أنواع المنتجات التامة للمؤسسة
13	(2_1) التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية
05	(3-1):مبادئ التدريب
14	(3_1) : الفروقات بين التدريب و التطوير
18	(3_2) (2_3) الاحتياجات التدريبية للفرد و المؤسسة
49	المتعلق بالجنس
49	المتعلق بالسن
50	متعلق بالمؤهل العلمي
50	المتعلق على أي أساس تم التوظيف
50	المتعلق بعدد سنوات الخبرة
50	من مسير المؤسسة
51	الوضعية القانونية للمؤسسة
51	الرضا عن الوظيفة
51	التحفيز الذي تقدمه المؤسسة
52	هل سبق و ان تلقيت تدريباً في عملك
52	هل التدريب حسن من مستواك
53	هل أدى التدريب الى تحسين إنتاجية المؤسسة

قائمة الاشكال و الجداول

53	اذا كانت الإجابة لا فهل ترى
53	اذا كانت الإجابة نعم ن ما نوع التدريب المتلقى
54	جدول ما مدى حاجة العمال للتدريب
54	ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك
54	الأساليب المستعملة في التدريب
54	هل التدريب حسن من مستواك
54	هل أدى التدريب الى تحسين إنتاجية المؤسسة

يعد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثله العاملون و رجال الإدارة عاملا مهما جدا في نجاح أي مؤسسة إذا بهذا الاهتمام يكتسب خبرة تنافسية في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهدها العالم و هذا ما أمكن عدة مؤسسات من أن تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة في المستوى المحلي و العالمي لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري من خلال التدريب الوظيفي ليصبح الجوهر و المحور الأساسي في تحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا، و يعتبر التدريب الوظيفي من أهم مقومات التنمية و التطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية لبناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات التقنية و الإدارية و الإنتاجية و كذلك دوره على أداء الفرد و الجماعة في المؤسسة، حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية و التي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الأفراد كما يساهم الاهتمام بالإنتاجية لتحقيق التنمية الاقتصادية الى البحث عن محدداتها و طرق قياسها و تحليل دورها و العوامل المؤثرة فيها وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها و بذلك فإن التدريب يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا حيث أصبح يحتل مكانة الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها و النامية لأنه يؤدي الى تحسين الإنتاجية من جهة و إمكانية زيادة الأرباح و الإيرادات من جهة أخرى.

الإشكالية: تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

ما هو دور التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية؟  
لتوضيح الإشكالية أكثر:

و من خلال هذه الإشكالية العامة يمكن بعض الأسئلة الفرعية التالية :

ماذا نقصد بالتدريب الوظيفي؟

ما هو دور التدريب الوظيفي؟

هل تهتم المؤسسة الصناعية بالتدريب الوظيفي؟

هل تهتم المؤسسات بالتدريب الوظيفي كاستثمار حقيقي لتحسين الإنتاجية و هذا ما يؤدي الى استمرارية المؤسسة؟

الفرضيات:

و لمعالجة هذا الموضوع المهم، قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية :

التدريب الوظيفي عملية إدارية متكاملة و مستمرة يزود الأفراد بالمهارات المتعلقة بمجال معين و بالمعرفة الفنية.

التدريب الوظيفي ضرورة حتمية لتحسين الأداء و فاعليته في إنجاز الأهداف حيث أنه يسعى لتحسين المؤسسة الصناعية.

تعتبر كفاءات و مهارات العاملين محددات أساسيا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.

تلتزم المؤسسة بالعملية التدريبية من أجل تحسين الإنتاجية إليها من خلال تنمية العاملين و تدريب الفرد داخل المؤسسة و تطبيقها للاستراتيجيات الناجحة التي تتبناها الخطة التدريبية فيها.

أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا في اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي :
- \_ نظرا لأهمية الموضوع خاصة في المؤسسة الصناعية.
- \_ معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصناعية بالتدريب الوظيفي.
- \_ تسليط الضوء على التدريب الوظيفي في المؤسسة الصناعية و دوره في تحسين الإنتاجية
- \_ ندرة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية دور التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية.

أهداف الدراسة:

- و أردنا من خلال هذه الدراسة الوصول الى مجموعة من الأهداف منها كما يلي :
- معرفة مفهوم التدريب الوظيفي و أهميته في المؤسسة الصناعية
- استعراض مبادئ و دوافع التدريب الوظيفي التي تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة و استمراريتها .
- الكشف عن أساليب و البرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
- تحديد ماهية الإنتاجية.

بيان الدور الذي يلعبه التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية.

المنهج المتبع :

اعتمدنا على المنهج التحليلي و الوصفي للإجابة على التساؤلات المطروحة السابقة  
الدراسات السابقة :

أولا : اطروحات الدكتوراه

- \_ يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك ، اطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسييرن جامعة الجزائر 2007 \_ 2008 ، الهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية .
- \_ بومدين يوسف، دراسة اثر الجودة الشاملة حالة على الاداء العالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، أطروحة دكتوراه ، ( غير منشورة ) ن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006 ، الهدف من هذه الدراسة ابراز اثر الجودة الشاملة على أداء العاملين و مدى مساهمتها في ذلك .

ثانيا : رسائل ماجستير

- \_ كمال طايطي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية ركب السيارات الصناعية (cvi) بالروبية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط و التنمية ن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 \_ 2003 ، تهدف هذه الدراسة الى تنمية قدرات الافراد و منه المحاولة الى رفع من انتاجيتهم على مستوى المؤسسات .
- \_ فلة العمار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 5200 ، تهدف هذه الدراسة الى الوصول الى الجودة العالية لأنها تعتبر من اهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها .

\_ مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ن رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005\_2006، الهدف من هذه الدراسة تقديم صورة عن واقع استخدام تكنولوجية المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف اثرت على الافراد العاملين بها .  
خطة الدراسة :

و لقد تطرقنا في هذه الدراسة الى الفصول التالية:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه عموميات عن التدريب -مفهوم-مبادئ-أنواع...إلخ إذ قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول احتوى على ماهية إدارة الموارد البشرية-مفهوم و مراحل التطور إضافة الى الوظائف الأساسية و المبحث الثاني فيه أساسيات حول التدريب الوظيفي-مفهوم التدريب الوظيفي و أهميته إضافة اليه الأنواع و الأهداف، أما المبحث الثالث فتناول خطوات التي من خلالها تعرض الى تحديد احتياجات التدريب الوظيفي و تصميم و تقييم و تنفيذ البرامج التدريبية.

**الفصل الثاني:** فتعرض الى الإنتاجية حيث احتوى الى ثلاثة مباحث احتوى على مفهوم الإنتاجية و أساليب و طرق تحسين الإنتاجية و كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية و أهم المشاكل التي تعيقها و الثاني على التدريب الوظيفي و تحسين الإنتاجية و فيه التدريب الوظيفي و العوامل المحددة للإنتاجية و الاستثمار في التدريب و أثر التدريب على الإنتاجية و في الأخير المبحث الثالث الذي احتوى على التدريب الوظيفي و تنمية العاملين و التكامل بين أهداف تدريب الفرد و المؤسسة الصناعية و استراتيجية التدريب الناجحة.

**الفصل الثالث:** قمنا بدراسة تطبيقية على مؤسسة كابلوري بسدي بن ذهبية قسم الى 3 مباحث:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة الصناعية كابلوري سيدي بن ذهبية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث: تحليل الاستثمار

ثم الى الاستبيان الذي من خلاله قمنا بتحليل و معرفة مدى تطبيق مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية

لعملية التدريب الوظيفي، و مدرتاثير هذه الأخيرة على إنتاجية المؤسسة

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

تمهيد:

شهد العالم عدة تغيرات اثرت على هيكل القيم و تنسيق العلاقات الاجتماعية في الكثير من الدول العالم ادى ذلك الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية حيث ادركت الادارة ان الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق اهداف المؤسسات صناعية كرفع من مستوى الانتاجية لذلك لابد من رعاية العاملين عن طريق تنمية مهارتهم وقدراتهم لتمكينهم من العمل بشكل افضل.

و يتم ذلك بواسطة التدريب الوظيفي الذي يعتبر في عصرنا موضوعا اساسيا و الذي اصبح يحتل مكانة كبيرة في اولويات الكثير من الدول العالم النامية على السواء باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري تقني كفؤ و سد العجز و القصور في الكفايات الانتاجية .

و تطرقنا في هذا الفصل الى النقاط التالية :

ماهية ادارة الموارد البشرية

أساسيات حول التدريب الوظيفي

خطوات التدريب الوظيفي

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية .

تظهر الحاجة الى التسيير الفعال للموارد البشرية في اطار التوجهات العالمية الجديدة اكثر فاكثر حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد مثل جودة المنتجات والخدمات وحدة المنافسة... الخ كما يؤدي الى رفع من مستوى الانتاج و تحسين الانتاجية و يكون ذلك بالاعتماد على أداء المورد البشري لتعمل هذه الإدارة الفعالة اصطلاح على تسميتها حديثا بإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي اطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات الكثير من المرادفات فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون المواطنين .

و لكن مهما تعددت هذه تسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري و هذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى<sup>1</sup>.

### التعريف {1} :

بالإمكان القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

و بالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على مجموعة مهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم و تطويرهم و حفزهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم و يفهم أيضا أن الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين و تسعى الى تحقيق أهدافها و أهدافهم، و يتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة و برامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها و تقويم أدائها و صيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال .

### التعريف {2} :

يعتبر الفرد موردا بالنسبة للمؤسسة مثل المباني-المخزون أو النقدية في الصندوق و لكي تستطيع المؤسسة استخدام و استغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب التوجيه و التخطيط و التنظيم و يقصد بهذا التعريف أن المورد البشري هو عبارة عن استثمار رأسمال بشري في هذا الأخير يقوم باستثمار رأسمال و تراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية<sup>2</sup> .

### التعريف {3} :

تعرف إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة القواعد و الإجراءات التي تطبقها المؤسسة فهي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة و تشرف على فعاليات التوظيف و الاختيار.

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الادارية، دار صنعاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 19  
<sup>2</sup> الهادي بوقفلول ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9\_10 مارس 2004 ، ص 205 .

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

- إن أهداف الموارد البشرية هي نفسها أهداف المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة في تطوير الأفراد تطورا يلبي رغباتهم و يسد احتياجات المؤسسة و يمكن تلخيصها كما يلي :
- 1- أهداف المجتمع : و يتمثل في تشغيل الأفراد حسب قدرتهم مما يسمح بالتطور و النمو، طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم لحمايتهم من الأخطار<sup>1</sup> .
  - 2-أهداف العاملين: تتمثل هذه الأهداف في ما يلي<sup>2</sup>:  
العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل و انتهاج سياسات موضوعية للحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.
  - 3-أهداف المؤسسة : و تتمثل في :  
\_ المحافظة على التنظيم القائم كوحدة سير بخطى متقدمة لمواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية<sup>3</sup>  
\_ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع مؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية<sup>4</sup> .

### المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يرجع تطور إدارة الموارد البشرية الى عدة عوامل و هي<sup>5</sup> :

- ظهور بعض الاختصاصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس و غيرها.
  - تشكيل التنظيمات و الاتحادات المهنية و تشريعها.
  - التغيرات الاجتماعية و التي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل : القيم و المعايير.
- أما مراحل التطور، فتتمثل فيما يلي :
- 1- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة و التي تمتد من القرن السابع و الثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات و الدراسات نادى بالضرورة الاهتمام بالعنصر البشري فقد ركز كتاب (وبارت تايون) بعنوان robert على ضرورة تبني جديدة للمجتمع و كذلك كتاب آدم سميت تحت عنوان {ثروة الامم} الاثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة و إدارة الموارد البشرية حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج babage على مبادئ تصنيع كتنظيم العمل ، و بصفة عامة نستخلص ان هذه المرحلة بكتابتته الرائدة الاقتصادية و الإدارية ، دفعت باتجاه تطور الفكر عامة و ظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة<sup>6</sup> و تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها<sup>7</sup> :

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة المارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

<sup>2</sup>ملراد رايس ، اثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ن دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، dml ، رسالة ماجستير، ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005\_ 2006 ، ص 108

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 65

<sup>4</sup>مراد رايس، نفس المرجع السابق ، ص 108 .

<sup>5</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

<sup>6</sup>علي محمد ربابعة، نفس المرجع

<sup>7</sup>نفطي خليل ، قاسي سادات نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها ، جامعة الجزائر ، 2010\_06\_22 ، تاريخ الاطلاع : 10\_ 12\_ 2010 ، )

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

- زيادة مستوى التفضيل للعمل
  - التغير في مستوى المعيشية
  - التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية
  - إدراك الصانع للحاجات البشرية الخاصة بالعاملين
- 2- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

إن أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي ، هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها {فردريك تايلر} (1856-1915)

فقد أعطت الحركة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تجديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدام {دراسة الوقت والحركة " study notion and time" و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب، و كان العمال يخضعون لرقابة دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، و يترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل و من يتجاوزها، فله مكافئات تشجيعية، و كنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت إدارة الأفراد في المنشأة على نشاطات التوظيف و التدريب والصحة والسلامة و لكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما أن تحققت أهدافها أم لا<sup>1</sup> .

و مع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات اضافية للعاملين كإنجازات و القروض و التأمين....و لكنها خدمات تطوعية و ليست نتيجة ضغوط عمالية او حكومية.

### 3-حركة العلاقات الإنسانية:

أدى تجاهل الإدارة العلمية الأهداف العمال و رغباتهم الشخصية و العاطفية الى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة و هي مدرسة العلاقات الإنسانية .

بدأ تأثير هذه الحركة او المدرسة بأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب و النتائج التي توصل اليها {التون مايو elton mayo} و زملائه و هي المسماة بالتجارب<sup>2</sup> هوثرن howthorne حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة الأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، لذلك فان إنتاجية العامل و كفاءة أداءه لا تقرر فقط في ضوء طريقة التي تقيم بها العملية او على أسلوب الأجر الذي تقررته الإدارة، و لكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك.

وينطلق العلاقات الانسانية من الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم و تلبية حاجاتهم الإنسانية و هو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة إنتاجية العمل الا إن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما إن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع: عمان الطبعة الثانية ،

2006 ، ص 6 ، 7

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ، ص 22

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### 4-التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية:

إن كلمة إدارة الأفراد أصبحت اليوم كلمة غير ملائمة ، و هذا لا يخص فقط لما يجري من فكري في هذا المجال و كذلك لما اكتشفه الممارسون من قصور في مفهوم إدارة الأفراد او إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج إدارة العلمية و العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد و تحقيق أقصى إنتاجية منهم و توافقا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المؤسسة و توافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر و المتمثلة في الإبداع و الابتكار و إبراز قدرات و مواهب الأفراد و استثمار علاقتهم الفكرية، برز خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية human management ressource و يبدو أن هناك عوامل اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و إدارية ساهمت في صناعة و نشر هذا المصطلح الجديد<sup>1</sup> .

و فيما يلي جدول يوضح التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

#### جدول رقم ( 1 \_ 1 ) التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

السنوات	التطورات
1900-1850	1-عدم وجود شخص مدني رسمي 2-يكون التعيين مباشر من قبل صاحب العمل أو المشرف 3-مركزية المهام، المحاسبة و الرواتب مسؤولية الإدارة
1940-1900	1-ظهور رسمي لوظيفة العاملين في المؤسسات 2-التحول الاجتماعي لوظيفة الامانة العامة للخدمة (sp) service de personnel 3-اماكن الخدمات الشخصية تقسم الى: التعويض --والعلاقة مع العمال 4-من خلال خدمات الموظفين تم تحسين بيئة العمل تدريجيا وتلبية احتياجات العمال 5-زيادة الحاجة إلى موظفي الخدمة بعد دراسات تايلر
1960-1940	1-ظهور علاقات النشاط الصناعي(relation industrielles(RI) 2-نمو الشامل 3-توسع وإعادة هيكلة الموظفين 4-تطوير رابطات المهنيين في العلاقات الإنسانية 5-الأولوية الناتجة من تدريب الموظف
1980-1960	1-إنخفاض نشاط قوة العلاقات الصناعية 2-زيادة قوانين العمل 3-تطوير تكنولوجيا المعلومات وتجهيز كشوف المرتبات 4-تحسين مهارات المديرين فيما يتعلق بالإنسان 5-تأثير العلوم السلوكية في تحسين العلاقات الإنسانية
1990 _ 1980	1 _ العديد من الخدمات المتخصصة في مؤسسة كبيرة 2 _ إدارة المشاكل الجديدة في العمل : التقاعد المبكر، العمالة ، إدارة الحياة الوظيفية ، التطور التكنولوجي
... 1990	1 _ فترة استجواب و تغيير الأدوار إدارة الموارد البشرية 2 _ فترة إعادة تحديد مهارات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية

Source Lakhdar sekiou gestion des ressources humaines 4 eme édition 2001

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره ص 8 \_ 9

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة و طبيعة نشاطها و حجمها و مستوى تطورها و يمكن تصنيف هذه المهام كما يلي :

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.
  - وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الخاصة بالإدارة.
- #### 1-الوظائف الفنية:

تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية و تشمل تأمين و تهيئة قوة العمل و مكانتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه الأنظمة و تشمل هذه الوظائف ما يلي :

- تحليل و توصيف و تصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب و الاختيار و التعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم و اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.
- تكوين و تطوير العمال: بمعنى التعرف على الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهارتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم.
- توجيه و تحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم الى السلوك الإيجابي و مكافئتهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة مع العمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أداءهم.

#### 2-الوظائف الادارية:

و تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية الإدارة و تشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و التحفيز و تحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و سيتم التعرف على هذه المهام بشيء من التوضيح:

#### 1-التخطيط:

هو إعداد خطة من النشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات لتنفيذ هذه الأهداف، رغم كون الموارد البشرية عنصر أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة الى أخرى و يمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

أ- الاتجاه الاول : حيث تقوم المؤسسة بتقدير العرض و الطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد لكل هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الاشخاص المناسبين و بالأعداد الكافية في الامكنة المناسبة دون الاهتمام لغير ذلك .

ب-الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية + حسب الاستراتيجية المقررة من الادارة العامة دون وضع القرارات الخاصة بهذه الاستراتيجية.

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

ج-الاتجاه الثالث: و يقترح اخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على اعلى مستوى استراتيجي للمؤسسة اي عند تعريف رسالة و اهداف المؤسسة و عند وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، و تعرف هذه المؤسسات الاستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها و كفاءتها البشرية بعين الاعتبار و هذا يتطلب ان تكون ادارة الموارد البشرية قادرة على الاجابة على الاحتياجات المؤسسة من ناحية الكمية و الكيفية.

و يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة إلا أنه يسهل تحقيق أهدافها و بالنسبة للعمال لأنه يساهم في اعداد مخطط مسارتهم الوظيفية و تطويرهم المهني من جهة اخرى.

**2-التنظيم :**

تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و اعطائهم السلطة الازمة بتحديد التقسيمات الادارية و العلاقات فيما بينهم.

كما ان انتماء الاشخاص الى مجموعات منظمة تكون مهام الافراد فيها معرفة و واضحة و تشجع التعاون و المفاوضة ما بين الافراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية يؤدي تحقيق الى تحسين مستوى الاداء الفردي و الجماعي والى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية اخرى.

**3-الرقابة:**

يمكن تعريفها على انها نظام لتحليل و مراجعة اداء العمال و التأكد من ان النتائج تحقق الاهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها و التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الايجابي السليم و من اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

الرقابة عملية ادوية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، و من الممكن ان تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين و التوعية) و ذلك بفضل التعريف بالقواعد و الاجراءات و كذلك العقوبات و الاجازات المترتبة عن احترامها او عدم احترامها.

و تتضمن عملية الرقابة اربع مراحل و هي:

أ-وضع سياسات و إجراءات و قواعد الأداء.

ب-قياس الاداء الحقيقي.

ج-مقارنة الاداء الحقيقي بالقواعد.

د-القيام بالتعديلات اللازمة.

و يشكل وضع السياسات الاطار او الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة و التي يجب ان يتبعها العمال في وظائفهم لما الاجراءات و القواعد فهي الخاصة بعملية او الوظيفة المعنية، و توضح الاجراءات كيفية تطبيق السياسات اما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الاجراءات.

و يتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الاداء المحقق و الاداء المنتظر حسب الخطة المسطرة ثم اكتشاف الفروقات و تعديلها حسب الامكانيات المتوفرة.

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### 4-التوجيه و التحفيز:

تضع المؤسسة عدة انظمة لتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف و وضع انظمة تكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية ارادة العامل و توضيح مسؤولياته في العمل.

### 5-المسؤوليات الاستراتيجية:

و تتمثل في التفكير في مستقبل الادارة على المدى البعيد و التأكد من توفر خصائص و شروط نجاحها و يتطلب هذا الامر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المؤسسة و خططها على المدى البعيد.  
المبحث الثاني : أساسيات حول التدريب الوظيفي

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين فلا يكفي ان تقوم إدارة القوى باختيار العاملين و تعيينهم و انما يجب اعداد الافراد و تنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم و مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب لأداء الاعمال و صقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد اليهم من واجبات .

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب الوظيفي

يعد التدريب من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر، و نظرا لتعدد المفاهيم و اختلاف و جهات النظر بين الكتاب و الباحثين سنحاول تقديم البعض منها كما يلي:

### أولا : مفهوم التدريب الوظيفي

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب الوظيفي، فهناك عدة تعريفات مختلفة إلا انها تتفق في نفس المعنى"

فقد عرف "flippo" التدريب على انه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين<sup>1</sup>

و يمكن النظر الى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل المدى في القوى العاملة البشرية، و هذا يعني أننا ربما لا يمكن أن نتوقع نتائج فورية بارزة و ظاهرة عن اشتراك العاملين في برامج معينة<sup>2</sup> .  
و عرف أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و ذلك لإكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج اليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة<sup>3</sup> .

و يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية و تطوير اهداف المؤسسة في الوقت الحالي و المستقبلي<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد الصبري ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 159 .

<sup>2</sup> حلمي حسين الحكيم ، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ن المؤتمر العربي الثاني للاستشارات و التدريب ، دولة الامارات العربية المتحدة ن الشارقة ن 21 \_ 23 افريل 2003 ، بدون صفحة .

<sup>3</sup> مهدي حسن زوليف ، إدارة الافراد ، مكتبة المجتمع العربي ن للنشر ك عمان ، 2003 ، ص 113 .

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار الحامد للنشرة التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص 201 .

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

-يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين و الإدارة.

-كما يعتبر التدريب و سيلة لمعالجة المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها و يكون سببها اداء العاملين و من بين تلك المشاكل هي:

1-مشكلة انخفاض الإنتاجية و ارتفاع تكاليف العمل

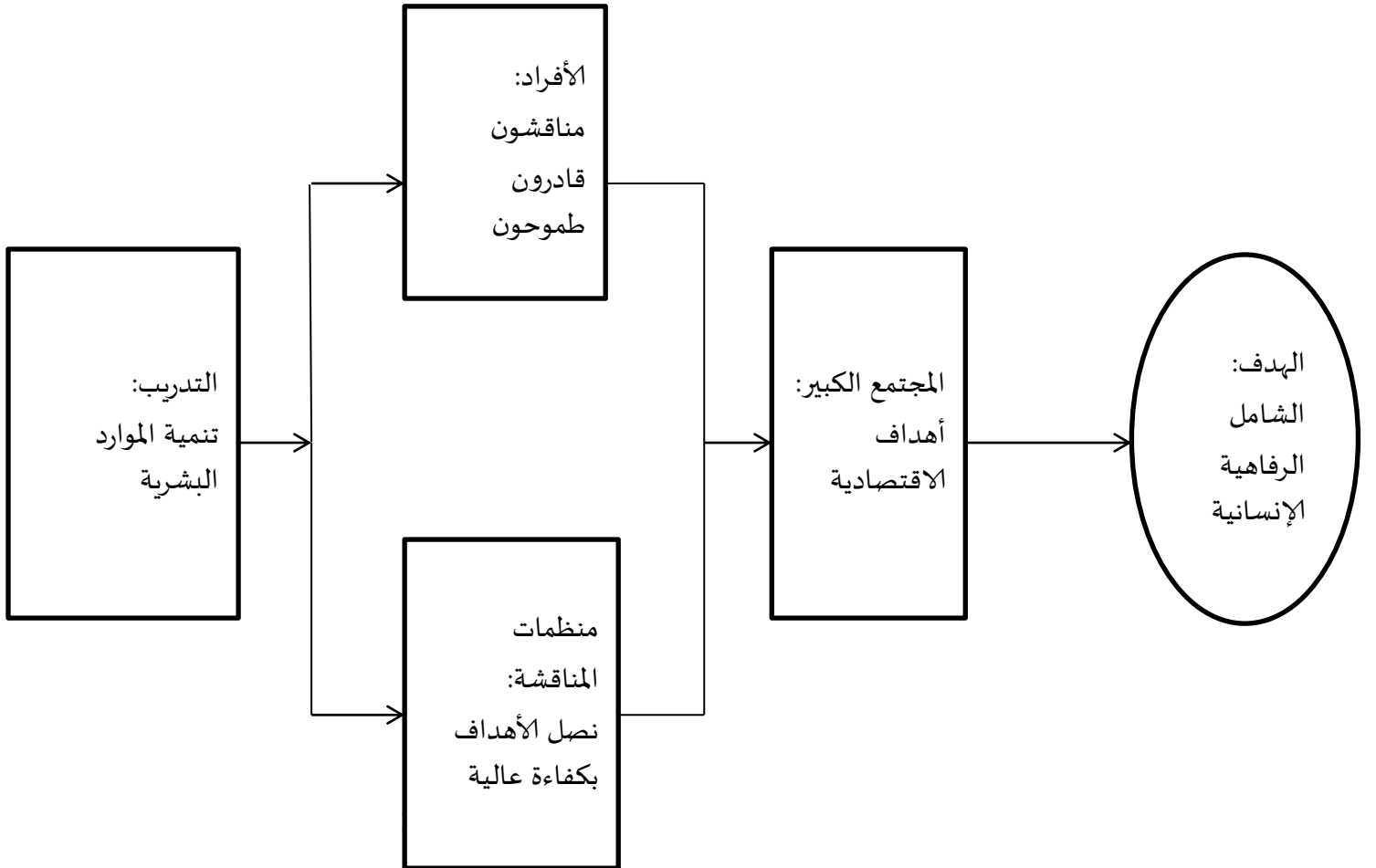
2-مشاكل الخلل في تأهيل العاملين.

3-مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم

4-مشاكل مواجهة تحديات المستقبل

-التدريب المستمر: المقصود بالتدريب المستمر هو أن يشترك الفرد بدورات متتالية للتدريب

الشكل رقم ( 1\_1 ): ماهية التدريب في تحقيق مجتمع عن طريق تنمية القوى الفاعلة



## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### المطلب الثاني: مبادئ و أهداف التدريب

إن الفلسفة التي تسعى الى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تحقق عملية استثمار كفؤ للطاقات البشرية، و لأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة فإن النشاط التدريبي يستند الى مجموعة من المبادئ كما أن هناك أسباب دفعت للقيام بعملية التدريب.

#### أولاً: مبادئ التدريب الوظيفي

تخضع عملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية و إنه يمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup> :

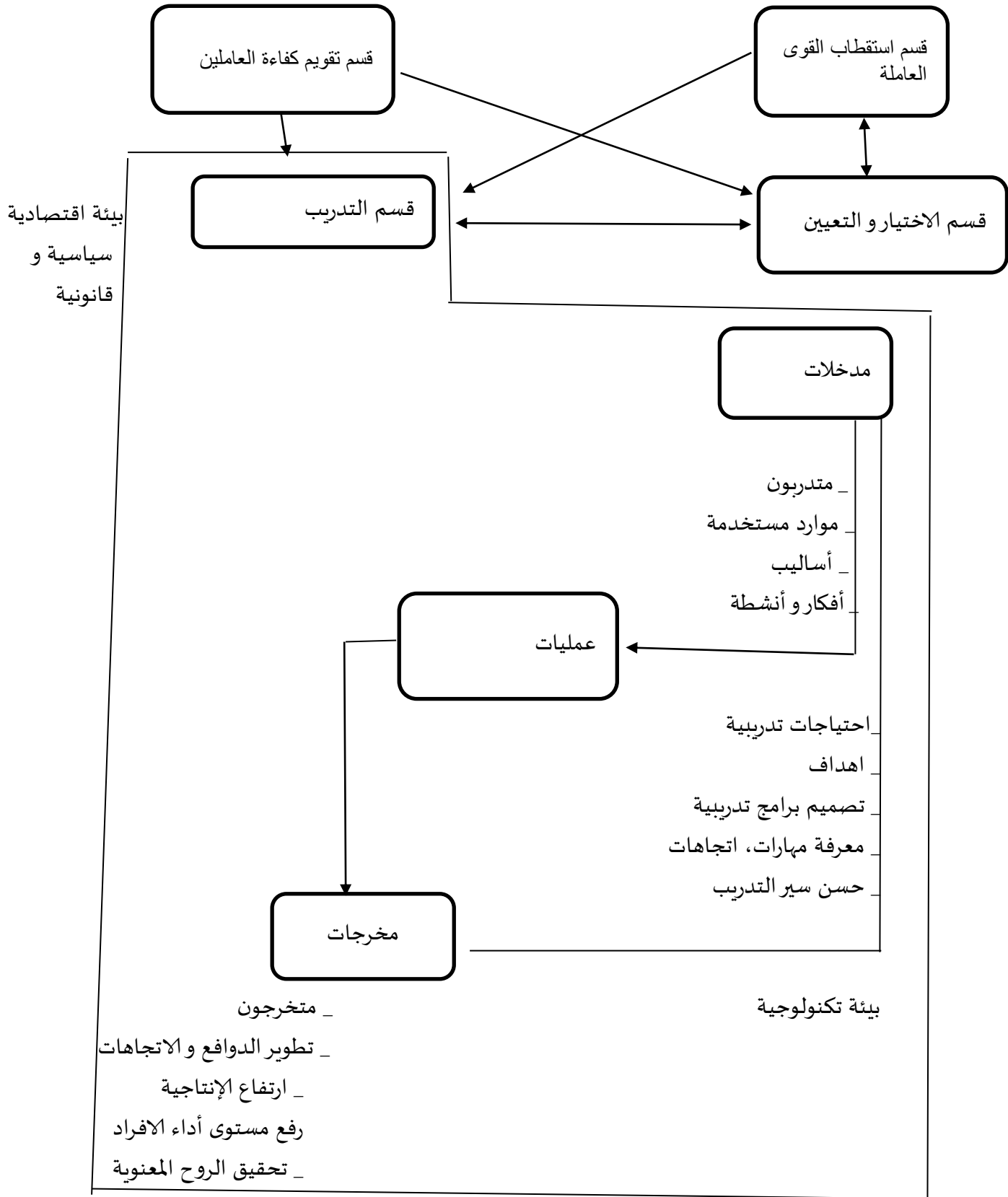
- أ-الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين و الأنظمة والنواتج المعمول بها في المؤسسة.
- ب-المنطق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.
- ج-الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها و محددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع و الزمان و المكان و من حيث الكمية و الكيف و التكلفة.
- د-الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم-الاتجاهات-المعارف-المهارات...إلخ).
- هـ-الاستمرارية: يعني أن على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يصنعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية الشمول و التغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل و أدواته في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك حيث يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات بالإضافة الى ذلك هناك أربعة مبادئ التزمّت الإدارة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- 1-التدريب نشاط مستمر: حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله المستويات الوظيفية المختلفة و من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد من مناسبات متعددة.
- 2-التدريب نظام متكامل: حيث يعتبر التدريب كياناً متكامل يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكوّن محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به و كذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي و يوضح هذا المفهوم الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الأسس و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع : عمان ، 2008 ، ص 53

<sup>2</sup> محمد الصبري، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 161 ، 163

الشكل رقم ( 1\_ 2 ) : التدريب كنظام متكامل



## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

3-التدريب نشاط محدد: و يعتبر كذلك حيث أنه يتعامل مع مجموعة من العناصر تتميز بالحركة

4-التدريب عملية إدارية: حيث يتوفر في العمل الإداري وهذا الأخير يتمثل كالاتي<sup>1</sup> :

\_ وضوح الأهداف و السياسات.

\_ توفر الأهداف المادية و البشرية.

\_ توفر الخبرات المتخصصة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج و تنفيذها و اختيار

الأساليب و المساعدات التدريبية و متابعة و تقييم فعالية التدريب و قد توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التدريب الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة و المعرفة و من أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي<sup>2</sup> :

1-ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب:

كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و يعني ذلك ربط التدريب بالهدف الذي يرغب به المتدرب.

2-ربط التدريب ببرنامج التدعيم:

من خلال التدريب لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للنواب

3-ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:

لكي يكتسب المهارة و المعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب و إعطائه فرصة و

الوقت المناسب للتعليم .

### الجدول رقم (1 \_ 2):مبادئ التدريب

1-Trainees are responsible for their own learning	1-المتدربون هم المسؤولون عن تعليمهم.
2-Trainees have the rights 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-Conditions of learning	6-تهيئة ظروف وبيئة التدريب
7-Individual differences	7-مراعاة الفروق الفردية.
8-Transferability of learning	8-تحويل التدريب(تطبيقه على أرض الواقع)
9-Feedback	9-التغذية الراجعة

المصدر: بلال خلف الله السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة ، عمان\_الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 32

و يمكن من خلال التعاريف السابقة استخلاص التعريف الشامل لعملية التدريب :

\_ التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء الفعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و يتمثل الهدف من هذه العملية المواقف الخاصة

<sup>1</sup> أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، 1989 ، ص 82

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 574 ، 576

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

بالعمل في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل<sup>1</sup>.

قد لا يميز الكثير عن مصطلح التدريب و مصطلح التطوير و مصطلح التدريب و التعليم ، و على ضوء هذا الجدول يمكن تحديد الفروقات بين التدريب و التطوير<sup>2</sup> :

الجدول رقم ( 1\_3 ) : الفروقات بين التدريب و التطوير

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

المصدر: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ن مدخل استراتيجي ، داروائل للنشر: عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 186

\_ يركز التدريب على الوظائف الحالية بينما عملية التطوير فهي تركز على الوظائف الحالية و المستقبلية.

\_ التدريب يعتمد على الأفراد العاملين بينما عملية التطوير فتعتمد على العمل الجماعي

\_ يهدف التدريب الى سد النقص في المهارات الحالية و قد يكون قصير المدى بينما عملية التطوير تهدف الى تهيئة الاحتياجات المستقبلية في المهارات و تكون طويلة المدى

\_ كما يوجد اختلاف بين التدريب و التعلم، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أداء وظيفة معينة بذاتها، اما التعلم فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة و الإلمام بالبيئة ككل.

### مسؤولية التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة و على ذلك تتعدد أشكال التنظيم

المسؤولة عن عملية التدريب، فإن دعم التدريب و الالتزام به من الادارة العليا يعتبر مهما و حاسما في جهود المؤسسة التدريبية فتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير كونه القادر على معرفة القوة و الضعف في أداء العاملين.

و هناك من يعتبر مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، فإن

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الإدارة العليا التي بدورها تحدد الحاجة الفعلية للتدريب .

و يمكن القول بما أن التدريب عملية يومية مترابطة الأطراف و هي مسؤولية كل شخص في المؤسسة

و ليس مسؤولية العاملين في دائرة التدريب فقط على النحو التالي:

رأس الهرم الوظيفي، حيث المدير العام الذي يعكس من خلال أسلوبه رؤيته التي يأمل في تحقيقها و يغرس في أعماق الموظفين الرغبة العميقة باقتداء حدوده نحو تحقيق الرؤية.

<sup>1</sup> باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ن دارفروق للنشر و التوزيع الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 118

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ن مدخل استراتيجي ، داروائل للنشر: عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 186

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

دور المدير والمشرفين و الذين يلعبون دورا كبيرا نظرا لقرينهم من الموظفين من خلال الحياة العملية اليومية، كما أنهم قادرون على طرح الحلول و التأثير في الأداء و تحديد احتياجات اللازمة لسد ثغرة الأداء.

### ثانيا: أهمية التدريب الوظيفي

في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجيات المؤسسة:

نجد أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

1- يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك بزيادة الكمية الإنتاجية و تحسين جودته بأدنى تكلفة و أقل جهد و أقصى وقت ممكن.

2- عن طريق مواكبة التدريب و من خلاله يمكن مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة و التنظيمية المستجدة.

3- التدريب يقلل الحاجة الى الإشراف، فالمتدرب الذي يعني ما يتطلب عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه.

4- يحسن التدريب خدمات المؤسسة و طريقة تقييم السلع التي تنتجها و تعرضها مما يعكس على صورة علاقات جديدة بين المؤسسة و عملائها.

### ثالثا: دوافع التدريب الوظيفي

تمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمار مواردها البشرية.

و من أهم هذه الدوافع ما يلي:

الزيادة في الإنتاج : و هي الزيادة في كمية و تحسين نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل من ثم قابليتهم الإنتاجية

الاقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر في تكاليفها.

رفع معنويات العاملين: إذ ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تطوير قدراته و تقديم العون له في التطوير حيث يزداد إخلاصه للمؤسسة و ينعكس ذلك على علاقته الجيدة في الإدارة و يقبل على عمله بإستعداد

وجداني و هو مصدر رفع الروح المعنوية.

### قلة الإشراف:

إذ أن التدريب معناه معرفة الفرد في عمله و طرق أداء العمل و قدرته على النقد الذاتي و لهذا

سوف لا يحتاج الى الكثير من الإشراف.

### المطلب الثالث: أنواع و أهداف التدريب الوظيفي

#### أولا: أنواع التدريب الوظيفي

يتعدد أنواع التدريب الوظيفي و تصنيفها ، باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف و تستند

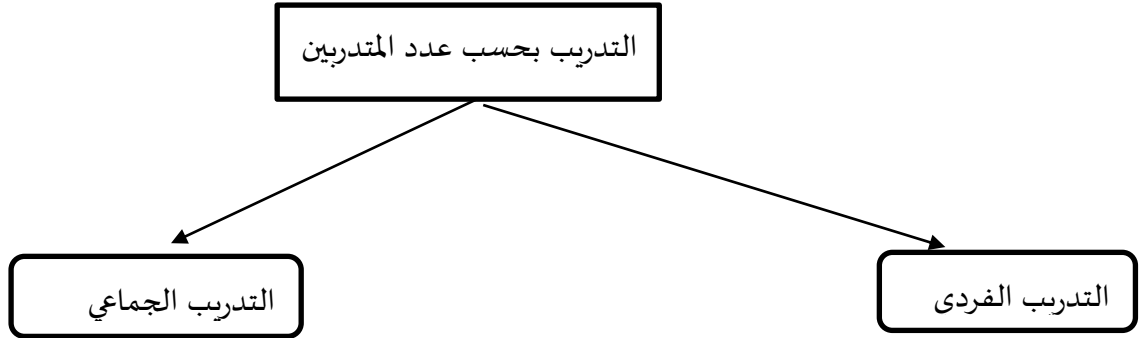
إليه و هي كالآتي:

1 \_ التدريب على أساس الافراد المتدربين المشتركين فيه: و ينقسم هذا التدريب الى نوعين<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ن التدريب و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 55\_ 56 .

التدريب الفردي و التدريب الجماعي حسب الشكل التالي :

شكل رقم ( 1\_ 3 ) : التدريب بحسب عدد الافراد المتدربين المشرفين فيه



المصدر: عبد المعطي عساف ن التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دارزهران للنشر و التوزيع ك عمان ، 2008 ، 55

أ \_ **التدريب الفردي** : ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على افراد معينين ، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى ن و قد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة ن و ذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ، و لتعريف بمهام وظيفته ن و بغير ذلك من الأساسيات . و قد يتم اثناء العمل ، اذا ما اريد تطوير معارف و مهارات احد الموظفين على أداة مهام جديدة ن او على أساليب جديدة ...

ب \_ **التدريب الجماعي** : و يكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة ، و يكون مطلوبا تدريب افرادها على هذه المهام ن او بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية ن فتعمل إدارات التدريب ، على تجمع هؤلاء في جماعات تدريبية ن و اخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات .

1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: و يتمثل هذا النوع في اربع أنواع<sup>1</sup> :

أ-توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أداءه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب-التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليست في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات الى أن تقوم المشرفين و المباشرين فيما بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى الفردي للمتدربين.

ج-التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقدم معارف و المهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون الى معارف و مهارات جديدة تمكّنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د-التدريب بغرض الترقية و النقل: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها.

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

### 2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

#### أ-التدريب المهني و أو الفني:

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد و لكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة و تكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

#### ب-التدريب التخصصي:

و يشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأداء و المهندسين المحاسبين و يهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

#### ج-التدريب الإداري:

و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات و الإدارية و الاشرافية اللازمة لنقل المناصب الدنيا أو الوسطى أو العليا.

و يعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المعرفة و صقل مهارته و إحداث تطوير إيجابي في أدائه.

### 3-أنواع التدريب حسب مكانها:

#### أ-التدريب داخل المنظمة :

يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية و المعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة و التي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

#### ب-التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها و ذلك و إذ كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب عامة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

#### أهداف التدريب الوظيفي:

يهدف التدريب الوظيفي الى المحافظة على تنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة من خلال تنمية المعارف و المهارات و الاتجاهات و بصفة أساسية يجب أن يلبي التدريب الاحتياجات الحقيقية سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

كما أن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات و المهارات للأفراد، و لكن أيضا تنمية الرغبة و استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، كما هناك أهداف أخرى<sup>2</sup>:

1-تنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و بيئته نحو المؤسسة و زبائنها و المجتمع.

2-العمل على استقرار المشروع حيث أن الأفراد المتدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة للمؤسسة فيعملون على استقراره .

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية ، ص 149 .

<sup>2</sup> بن زاهي منصور ، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ، نظرة سيكولوجية، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

3-رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي و التقني و ما يترتب عليه من تطور في فنون و أساليب العمل

### المبحث الثالث: خطوات التدريب الوظيفي

يتم تحديد احتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معنية لأن تدريب الموظف لا يعنى مطلقا شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه.

### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إيجادها في معلومات العاملين و مهارتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات و ظاهرة بتطلبها العمل لتحقيق هدف معين و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف و المهارات و اتجاهات الأفراد بقصد تطوير أداءهم و السيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء و الإنتاج. و يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمؤسسة و اتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الاستراتيجية و من تحليل الأهداف التنظيمية و أسسه و مقوماته و من تقييم أداء الموارد البشرية و تحليل المؤشرات الكفاءة و المناخ التنظيمي و العمل والأفراد. و تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة و التطوير في العمل، و يعتقد الآخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ في الاعتبار كما يلي: احتياجات المؤسسة و احتياجات الأفراد: و بإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالاتي:

### الجدول رقم ( 1\_4 ) الاحتياجات التدريبية للفرد و المؤسسة

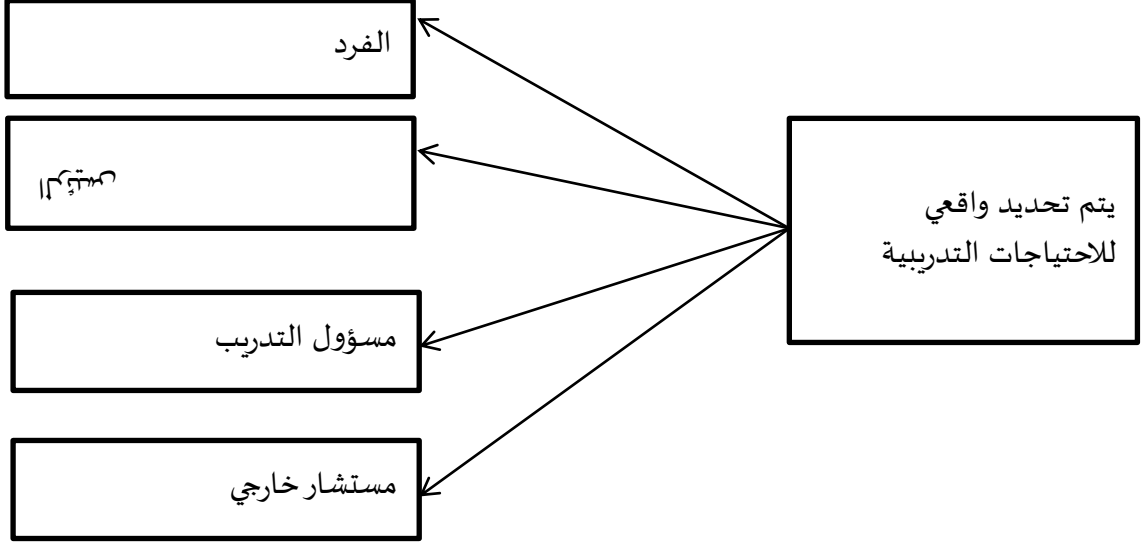
احتياجات المؤسسة	احتياجات الأفراد
-تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية -وفق خطط هيكل الوظيفي -بناء على تقويم قدرات العاملين -ملائمة احتياجات المؤسسة و احتياجات الأفراد -الإعداد والإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	-تحدد وفق مستويات و رغبات العاملين -وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية -وفق البدائل المتاحة داخل المؤسسة و خارجها -وفق اهتمامات و اتجاهات المستمرة لمراحل العمل

المصدر: عمار بن عشي، (نفس المرجع)

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

و الشكل التالي يوضح التحديد واقعي للاحتياجات التدريبية

الشكل(4-1):التحديد واقعي للاحتياجات التدريبية



المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية:

أولاً: تصميم البرامج التدريبية

يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي و تحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم مساعدات التدريب و تحديد المدربين و المتدربين في البرنامج و كذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب  
أ-تحديد أهداف البرنامج:

يعد تحديد أهداف البرنامج الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد توفرها و من هنا نتصور عددا من الأهداف للبرامج التدريبية كالأهداف التالية:

تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم و المعارف المرتبطة بالموضوعات و مجالات معينة لتحسين أداءه.  
اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.  
تطوير سلوكيات المتدرب و اتجاهاته و اكتسابه قيم و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

و يجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي:

-أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات و المهارات.

-أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

-أن تنص على نتائج يمكن قياسها و أن تبتعد عن العموميات  
-أن تنسجم مع سياسات المؤسسة.

ب-محتوى التدريب:

إن محتوى البرامج يحدد الأهداف الموضوعية و قد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

- \_ المهارات و المعارف المتعلقة بعمل و ظروف المؤسسة.
  - \_ الطرق و الأساليب الاتجاهات التي يتوقع تنميتها.
  - \_ يجب مراعاة الرغبة و الدافعية و الاستعداد للأداء تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- ج-أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات و المعارف و الخبرات الجديدة و من ضمن هذه الأساليب ما يلي:

### 1-المحاضرات:

أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضا لأن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أو المدرب و إنما على عدد الأفراد في الفصل الذي لا يمكن أن يجوز عشرة و هذا الأسلوب

يحتاج الى توفير المطبوعات و وسائل الإيضاح و جعلها في متناول الجميع

### 2-المؤتمرات و الندوات أو حلقات البحث:

و هي من الأساليب التي تتمتع بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية و بذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة و بصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث فهي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد و جدول أعمال متفق عليه.

### 3 - التطبيق العلمي:

بموجب هذه الطريقة يقوم هذا المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج مهارات يدوية استخدام آلات ميكانيكية

### 4 - تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث فمثلا فإذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل الدور المقابل و يقوم الشخص الآخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله و يعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس.

### 5\_ أسلوب الحساسية :

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل سلوك و بموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة و لفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة و تقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، و يتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم بعض خلال فترة زمنية المحددة.

6 - المناقشات:

يقوم المدربون بهذه الطريقة بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة و توضح الطرق التي اتبعت في حلها و يقوم المدرب بإدارة و توجيه المناقشة بما يكفل الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة كما توجد أساليب أخرى هي: دراسة الحالات، نمذجة السلوك، العصف الذهني، المباريات الإدارية و الوقائع الحرجة.

ثانيا: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و اخراجه الى حيز الوجود و الواقع حيث أن هذه المرحلة مهمة و خطيرة ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها، سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق و المدرب و نوعية المدربين و الظروف المادية و الغير المادية التي تحيط بالبرنامج و نوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات طابع الفني في المحاسبة أو المالية و غير ذلك و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج و هي:

- \_ التأكد من ابلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن الإقامة لهم.
- \_ التأكد من تهيئة المدربين في المكان و الوقت المحدد.
- \_ توفير مستلزمات التدريب من قاعات و مساعدات التدريبية.
- \_ إنتاج برنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد.
- \_ التعرف على الخبرات و تطلعات المتدربين.
- \_ التعرف على توقعات المشاركين و ملاحظاتهم عن سير البرنامج
- \_ وضع مخصصات المدرب بالوقت المناسب و تقدير المدرب على الجهود التي بذلها
- \_ تنفيذ البرنامج يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية للإجراءات تنفيذ البرنامج:

1-جدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، و عدد الجلسات في كل يوم و زمن و بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و تسجيل و الاختبارات و حفل الختام.

يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي تشمل و مدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثل ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين الى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين و عدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة

2-مكان التدريب:

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة و هو ما يعرف بالتدريب الداخلي و هنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي و يمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج و كذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج.

و قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة و هو ما يعرف بالتدريب الخارجي و يمتاز هذا التدريب بتوافر و القدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب و من ثم الاستفادة من أفكار و خبرات جديدة نافعة.

و بصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي بحكمة عاملان أساسيان هما:

1-مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المتدربين و وسائل التدريب و كذلك توافر فاعلات مناسبة للتدريب و ميزانية كافية للتدريب و غيره

2-مدى توافر أجهزة تدريب الخارجية و مدى توافر إمكانيات و ظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين و وسائل و أساليب التدريب.

3-المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية و مدير التدريب أو إحصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة و على مدار أيام البرنامج و تعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع.

**المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية**

يعتبر التقييم جزءا متما لعملية التدريب و يقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق اهدافها الى جانب قياس كفاءة المتدربين و مدى تغيير الذي انجح التدريب في احداثه و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية

و تعتبر عملية التقييم البرامج التدريبية من أصعب و أهم مراحل العملية و ذلك لأن مسؤولي و خبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم و في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد و عائدات التدريب من خلال الأدلة و الإحصائيات و الأرقام.

و يعرف " كيرك باتريك " تقييم التدريب بأنها عملية تهدف الى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف منها و يعرف الآخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء و المدربين و المتدربين.

طرق و متابعة تقييم البرامج التدريبية.

الطرق الوصفية في متابعة و تقييم التدريب.

الطرق الكمية في متابعة و تقييم التدريب.

أولا: طرق متابعة و تقييم البرامج التدريبية الوصفية:

أ-تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

و هذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات و المهارات و المعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها و التأكد من تصميم البرنامج التدريبي و أساليب التدريب المتبعة و وسائله من حيث التوقيت و تسلسل المواضيع و احتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج

ب-تقييم البرامج التدريبية أثناء التدريب:

وهي الى جانب توفر متطلبات التدريب و مكانه فهي:

\_ أن تتأكد من نسب الحضور للمتدربين في برنامج التدريبي 100

\_ ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته و تنفيذ مسؤولياته في البرنامج و يشمل ذلك اشتراكه في المناقشة و إبداء الرأي و الإجابة على الأسئلة.

\_ ضرورة تحديد مواعيد الحضور و الموضوعات المطروحة و الواجبات التي سيكلف بها كل متدرب و مواعيد تسليمها كتابة.

ج-تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين و هنا لابد من الإشارة الى استراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة و المقارنة التي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

ثانيا: طرق متابعة و تقييم البرامج التدريبية الكمية:

تتمثل الطرق الكمية في متابعة و تقييم التدريب في البرمجة الخطية و هي و سيلة بيانبة و رياضية لتوزيع الموارد المادية و البشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من البرامج التدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل تكلفة ممكنة أو تحقيق عائد ممكن و بعبارة أخرى فإن استخدام البرامج يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة بتحديد أقصى عدد من المتدربين في إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة و استخدامها استخداما أمثل .

عناصر تقييم نتائج التدريب:

1-ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج):

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج و عن موضوعات متعددة منها:

\_ مستوى البرنامج.

\_ هيكل وشكل البرنامج.

\_ قدرات ونمط المحاضر.

\_ جودة البيئة التعليمية.

2-التعلم:

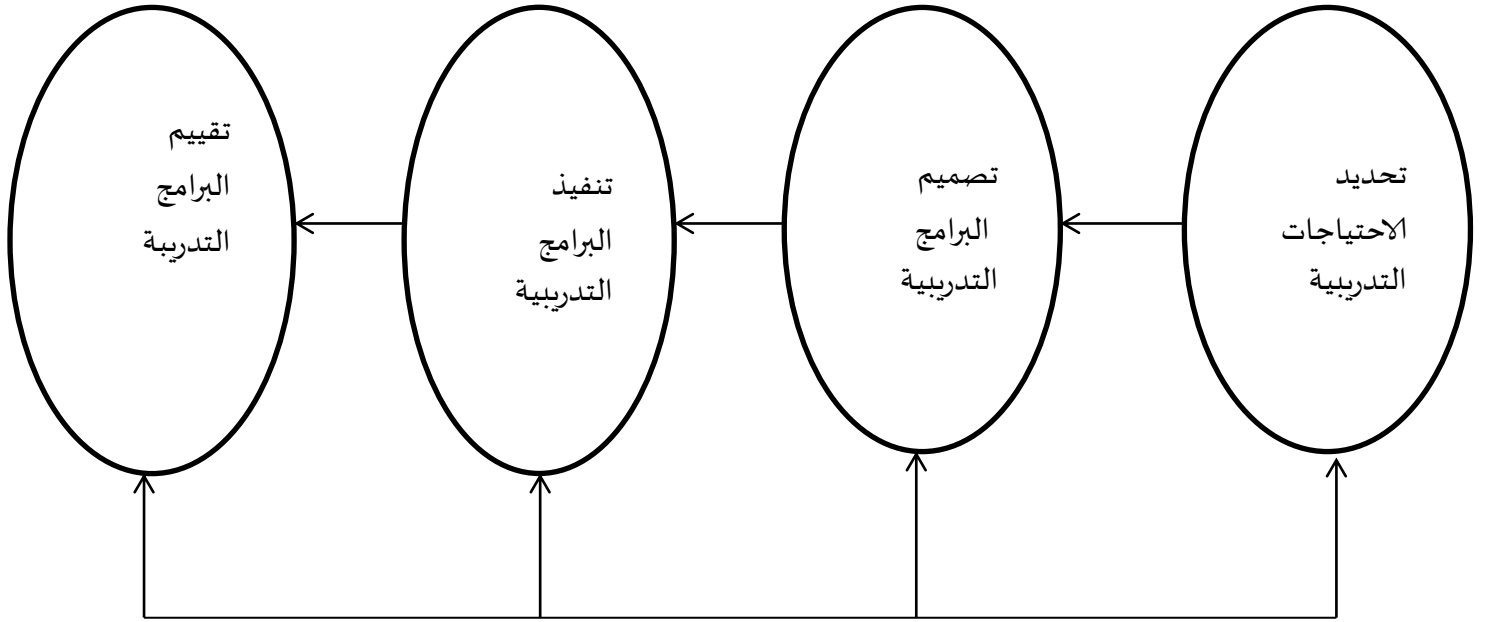
يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى التبعات و فهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات، و في تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهارتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

3-السلوك:

## الفصل الأول : التدريب الوظيفي

- تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل و يعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال، هناك مجموعة من إرشادات تساعد تقييم السلوك تتمثل في:
- \_ إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التنفيذ.
  - \_ إجراء التعليم يعد التدريب بعد أشهر من انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه النتائج:
  - \_ يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:
  - \_ تخفيض معدل دوران العمل
  - \_ تخفيض التكاليف
  - \_ تخفيض معدل التظلمات
  - \_ زيادة كمية و جودة الإنتاج
- و الشكل التالي يبين الاطار المنظم لعملية التدريب

الشكل(1\_5): يوضح الإطار المنظم لعملية التدريب:



### خلاصة

ان الاهتمام بالموارد البشرية له دور كبير في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة ، اذ تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية إدارة الموارد البشرية و اساسيات حول التدريب الوظيفي و اهم خطواته ، من خلال ابراز الدور الذي تلعبه وظائف هذه الإدارة و تدريب الموارد البشرية و تحسين أدائها لان ادارة الموارد البشرية هي العنصر الأول و الأخير الذي يمكن المؤسسات الصناعية من تحقيق أهدافها و تحقيق المزايا التنافسية و تحسين الإنتاجية و الربحية

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

تمهيد:

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء اقتصاديين ماليين مقرري المؤسسات الاقتصادية على المستوى الكلي و الجزئي فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية و يؤمن الكثير من الخبراء أن دراسة الإنتاجية هي دراسة الجودة للموارد البشرية ( رأس المال الاجتماعي )، الذي تتمتع به الدولة دون الأخرى.

يتألفون على الفرق الشاسع في حجم الإنتاجية وجود مخرجات بين دولتين على العزم من كونهما تستخدمان نفس المستوى من التقنية و نفس الآلات و المواد الخام هناك أهم من هذه الطرق التي تسمح بتحسين الإنتاجية للمؤسسة الصناعية هو الاهتمام بالعنصر البشري و تدريبه و تأهيله حتى يمكنه من التحكم و الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي تأهيل على مستوى المؤسسة و بذلك فإن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً حيوياً من أجل البقاء في السوق من جهة و إمكانية زيادة الأرباح و الإيرادات من جهة أخرى و عليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية.

المبحث الثاني: التدريب الوظيفي و تحسين الإنتاجية.

المبحث الثالث: التدريب الوظيفي كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### المبحث الأول: مدخل في الإنتاجية

لقد شهد مفهوم الإنتاجية تطورا ملموسا مع الفكر الاقتصادي و الإداري إلا أنها مازالت صعبة من حيث تحديد مفهومها و لذلك تعددت مفاهيمها التي انطوت على أكثر من معنى

### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

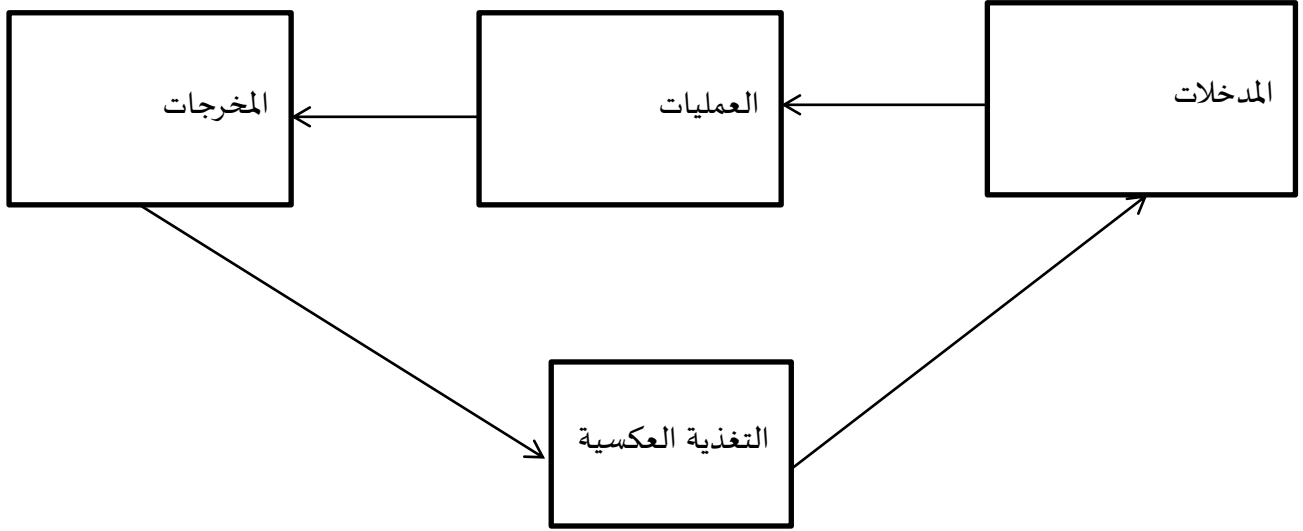
هناك عدة مفاهيم للإنتاجية:

الإنتاجية: هي مقياس الكفاءة التي تحول بها المدخلات الى مخرجات وتقاس بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

الإنتاجية: هي مقياس لقدرة المؤسسة أو الاقتصاد القومي على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة.

الإنتاجية: هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المؤسسة الصناعية لتحويل المدخلات (عمل-مواد خام.....إلخ) إلى سلع و خدمات، و هذا ما يعبر عنه عادة بالنسبة المدخلات الى المخرجات.

### الشكل رقم ( 2\_ 1 ) : النظام الإنتاجي الكامل



المصدر : غول فرحات، الوجيز في الاقتصاد

الإنتاجية الكلية : هي العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، فمثلا تعرف الإنتاجية طبقا للمفهوم الاقتصادي بانها العلاقة بين الناتج ( المخرجات ) ن و جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول على هذه النتائج ( المخرجات )

الإنتاجية الجزئية : يقصد بها قياس تأثير احد عناصر مدخلات العملية الإنتاجية على الناتج النهائي و ذلك

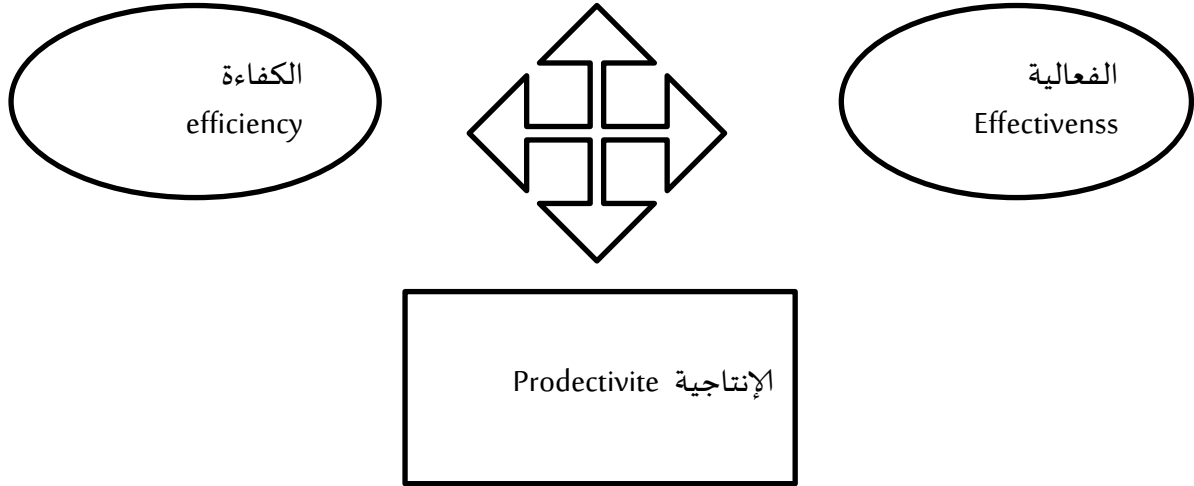
من خلال قيمة الناتج ( المخرجات ) على عنصر مواد قياسه سواء كان عنصر العمل او المواد الأولية

\_ يتضح لنا من خلال العرض السابق لمفاهيم الانتاجية ان مفهوم الإنتاجية يتأثر بالعوامل و اعتبارات

اقتصادية و اجتماعية ، الى جانب الظروف الخاصة لكل مؤسسة او مصنع .

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### الشكل رقم (2-3): مكونات الإنتاجية



المصدر: فلاحي الزهرة.

### المطلب الثاني: أساليب و طرق تحسين الإنتاجية و أهميتها

#### أولاً: طرق تحسين الإنتاجية

- \_ زيادة قيمة المنتج مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- \_ زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- \_ بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابت و انخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- \_ انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

#### ثانياً: تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً و حاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي و التقدم الاجتماعي و تحسين مستوى المعيشة لأي دولة و تحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع به منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فإنخفاض الإنتاجية لدولة ما و غيرها من الدول التي تنتج سلعة دائماً يعني أن هذه الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى بائعين أقل تكلفة و تحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرضي من الإنتاجية بالنسبة إلى منافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلى أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول و يؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة و يزيد من مستوى التضخم و الخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو و ارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بالتدريب و تنمية الموارد البشرية من خلال:

- \_ زيادة الفاعلية بمستوى أحسن من الإتقان و مستوى أعلى بالاحتفاظ من التعلم.
- \_ زيادة الفاعلية بتنمية اتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- \_ تعظيم الكفاءة بتقليل التكلفة الشرائية 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 عند كل مرة تقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### ثالثا: استراتيجية تحسين الإنتاجية

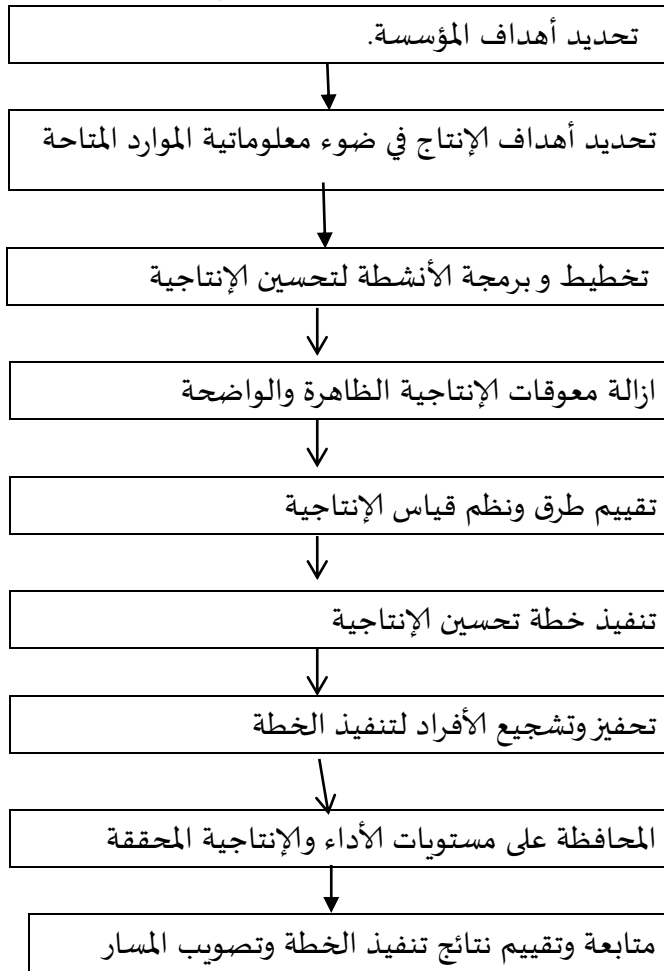
تهتم الإدارة اهتماما كبيرا في تحسين الإنتاجية، حيث يعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة لتحقيقه و قد أضحى معلوما أن إحداث زيادة كبيرة في الإنتاجية لا يتحقق بالتمني أو بالمصادقة و لكن الأمر يحتاج الى جهد و دراسة متأنية و تخطيط علمي سليم و تعامل مع مسببات و المتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية.

إن الاستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الإنتاجية لابد أن تبنى على إدراك و تقدير لأهمية

العناصر التالية:

\_ الطاقات و الموارد المتاحة للمؤسسة و الأساليب و التقنيات الممكنة في ضوء المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة و الطلب الفعال على المنتجات المنشأة و بذلك يمكن رسم استراتيجية لتحسين الإنتاجية في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2\_2) : خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر: علي سلمي، نفس المرجع السابق، ص98.

#### المطلب الثالث: كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية و أهم المشاكل التي تعيقها

من الممكن للإدارة الاستعانة بعدد من العناصر المستخدمة التي تمكنها من قياس الكفاءة الإنتاجية التي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية لأن قياس الكفاءة هو عنصر مهم لنجاح أي مؤسسة صناعية.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### 1-قياس الكفاءة الإنتاجية

#### أولاً: أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية

تمثل الكفاءة الإنتاجية بمفهومها المطلق التآليف الأمثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج فيمثل حينئذ قياس الكفاءة الإنتاجية مدى نجاح أو فشل العاملين في مشروع ما و كثير ما يلجأ إليها الباحثون نظراً للعديد من المحاسن حيث يرى (ج، كينريك) في هذا الصدد بأن رقم الإنتاجية الذي يتحصل عليه باستخدام أي من الإنتاجية لا يحمل في حد ذاته إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس المؤسسة لفترة زمنية ماضية، و هو ما يعرف بإسم المقارنات الزمنية أو بمقارنته بإنتاجية مؤسسات أخرى مماثلة داخل وخارج البلاد خلال نفس الفترة و هو ما يطلق عليه اسم المقارنات المكانية.

و تتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:

- 1- تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية سواء كانت الرقابة ذاتية أو داخلية أو خارجية تمثل من قبل هيئات خارجية مختصة.
- 2- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج.
- 3- مقياس مكافأة العاملين كما تمثل معياراً لإختيار المترشحين من العمال لترقية و الكشف عن قدرات و مواهب العمال.
- 4- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنها أكثر قصد التخصص و استغلال الأمثل لليد العاملة في المؤسسة.

#### ثانياً: طرق قياس الكفاءة الإنتاجية

يشترط لقياس الإنتاجية العمل بالاهتمام بالجوانب الآتية:

- \_ تقسيم العمال لقياس إنتاجياتهم الى مستويات من حيث المنصب و مكان العمل....إلخ.
- \_ يبدأ القياس في مستوى واحد و زمن واحد.
- \_ معرفة التغيرات التي صاحبت الفرد العامل خلال الفترة الماضية.
- \_ عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، و توضيح طريقة القياس و أهم الطرق المستعملة للقياس:

#### أ-طريقة قياس إنتاج العامل لفترة معينة:

إنتاجية العامل\*الإنتاج الكلي/عدد العاملين – عدد الوحدات المنتجة /عدد العمال.

ب-طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة (إنتاجية ساعة عمل):

إنتاجية العامل\* قيمة إنتاج الكلي أو عدد وحدات المنتجات/عدد ساعات العمل،

ج-طريقة قياس انتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة:

إنتاجية العامل\*قيمة إنتاج الكلي /إجمالي الأجر،

إضافة الى ذلك بعض المقاييس الأخرى:

#### 1-الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام:

قيمة الإنتاج/قيمة الخامات

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### 2- الكفاءة الإنتاجية للألات:

قيمة الإنتاج/عدد ساعات العمل

### 3-الكفاءة الإنتاجية للعامل:

قيمة الإنتاج/إجمالي عدد ساعات

#### المبحث الثاني: التدريب الوظيفي وتحسين الإنتاجية

يعتبر التدريب الوظيفي أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية على المستويين المتوسط و البعيد و يعد الاستثمار في التدريب استثمارا منتجا إذ أن التدريب الوظيفي الجيد يؤدي بالضرورة الى تحسين إنتاجية المؤسسة و عائدها و في هذا السياق نتطرق الى عملية التدريب الوظيفي و أثره في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الصناعية.

#### المطلب الأول: التدريب و العوامل المحددة للإنتاجية

تشكل العوامل المؤثرة على الإنتاجية من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا.

حيث : التكنولوجيا\*الأداء –الإنتاجية.

#### أولاً: التدريب و الأداء

يخص الأداء بالجانب الإنساني، و عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة

و هي:

\_ العمل الذي يؤديه الفرد و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و مدى اتباعه لطريقة العمل التي ترشده الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

\_ الإنجازات التي حققها و مدى مقابلة الإنتاج للمعايير الموضوعية، الكمية و النوعية

\_ سلوك العامل في وظيفته و مدى تحقيقه لعمليات التخزين حيث يطبق تخزين المنفعة الى السلعة(المنفعة الزمنية).

\_ سلوك العامل في وظيفته و مدى محافظته على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملها.

\_ سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه و مدى تعارفه معهم و مساهمته في إنجاز أعمال الفريق.

- طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في العامل ليزيد من كفاءة الأداء و كذلك طرق

التقدم و التطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات و المعلومات التي يمكنه تعلمها و تنميتها من خلال برامج

التدريب و من ثم فرص التقدم و الترقية أمامه.

و من هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين هما: القدرة على الأداء الفعلي

للعمل و الرغبة، و يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

الرغبة\*القدرة-الأداء مستوى

1- القدرة: المقصود بها يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة مطلوبة من الإتقان (المعرفة-المهارة).

2-الرغبة: تتعلق بدوافع الفرد و تتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين: الاتجاهات -المواقف.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

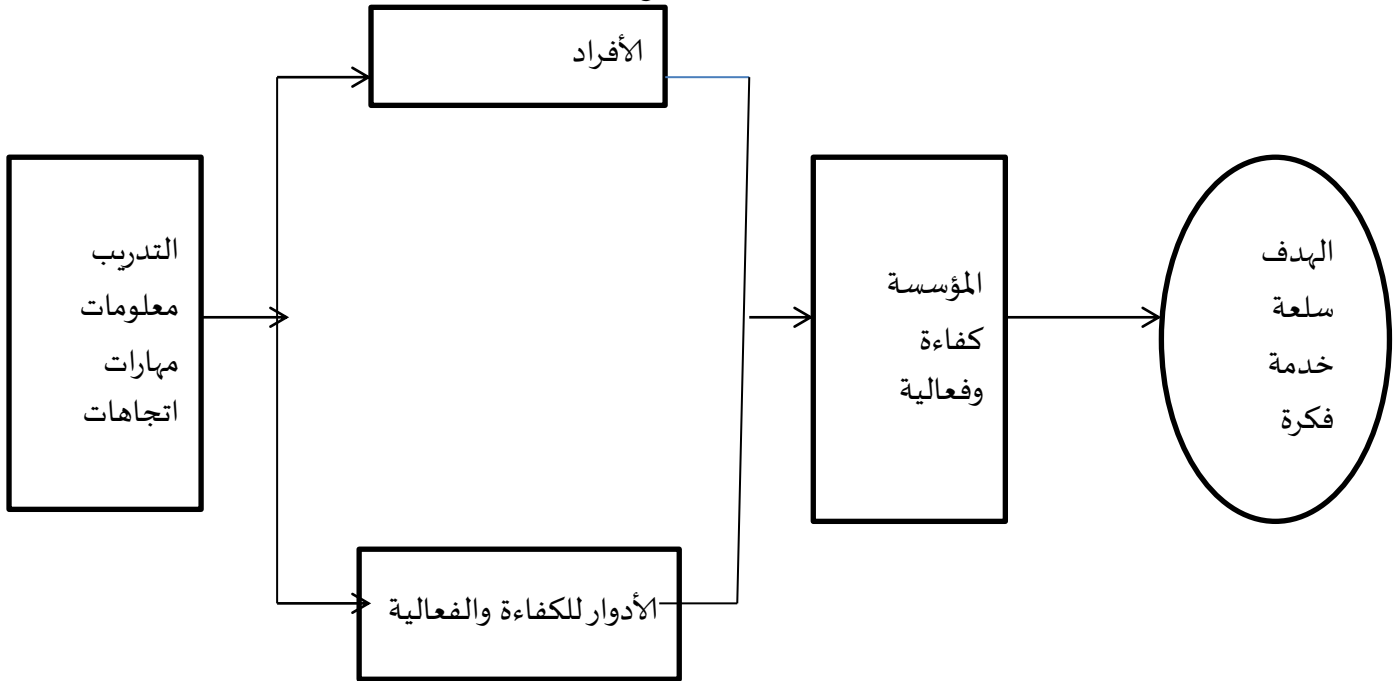
و تعني هذه العلاقة أن الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو اتجهنا الى عامل جديد غير مدرب تدريبيا أليا لتشغيل الآلة فلا شك إنه سيؤدي الى تخفيض معدل إنتاجية الى حد بعيد بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.

### ثانيا: التدريب والتكنولوجيا

تعد التكنولوجيا عاملا أساسيا و فنيا و يجب الاعتماد عليه إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الأداء الإنساني و لكن أيضا على العوامل الفنية تلك العوامل التي تتعلق بالمعدات و الأجهزة و الآلات التي تستخدمها المؤسسة و أسلوب العمل الذي تدير عليه، كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية بحيث يمكن أن يحسن مستوى الإنتاجية في المؤسسة بغرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد الخام من جودة أعلى أو إعادة تنظيم و ترتيب العمليات الإنتاجية و يمكن أن نميز من مراحل التطور التكنولوجي و هما الميكنة و الآلية.

فإما الميكنة فهي إدخال الآلات لمساعدة الإنسان و تحقيق مزايا زيادة الإنتاج و خفض التكاليف و تحسين خدمات و جودة المنتج أما الآلية أو الأوتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي ، فالمؤسسة إن أرادت تحسين إنتاجية فإن هذا الهدف لا يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا، و هذا ما يعني بالضرورة تدريباً مستمرا في جميع وسائل الإنتاج و من خلال كل ما سبق نصل في الأخير الى أن الارتباط بين التدريب و العوامل المحددة لتحسين الإنتاجية ارتباطا وثيقا.

### الشكل رقم (2\_3) : التدريب يرفع الكفاءة و الفاعلية للمؤسسة



المصدر: نجم العزاوي ، نفس المرجع.

### المطلب الثاني: الاستثمار في التدريب

يحتل الاستثمار في تدريب العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية و التقدم، إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية نظرا لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

بعد الانتهاء من التدريب و عودة المتدربين الى أعمالهم من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود و الفائدة الموجودة منه و بالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب، و هذا يأتي بتقييم التدريب و قياس العائد منه و يجب الإشارة الى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث و دراسة و هي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها الى اجتهادات شخصية أو تجارب ما زالت معظمها تمر بمرحلة الصبح أو الخطأ.

أ- مفهوم تقييم العائد عن الاستثمار:

تقييم التدريب هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية مجموعة من المهارات و القدرات و المعارف و العادات و الاتجاهات الجديدة و تأثير ذلك على العمل و كذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين و في أداء المؤسسة.

ب- أهداف تقييم العائد عن الاستثمار:

ستتناول أهداف تقييم العائد عن الاستثمار في وجهة نظر المؤسسة و أهمها:

- \_ التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب
- \_ معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه و مدى 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.

### ج- مستويات العائد على الاستثمار في التدريب:

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب أكثرها شيوعاً و قبولاً في تقييم نموذج دونالد كيرك باتريك و تضمن أربع مستويات لتقييم التدريب و قد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير المستوى الخامس و من ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

المستوى الأول:

درجة تفاعل بين أطراف العملية التدريبية: و يتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله اتجاه 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: و هو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملاً المفاهيم و المعارف و الاتجاهات

المستوى الثالث:

إمكانية التطبيق في واقع العمل: ينقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف و مهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب و إحداث التطور في أداء المؤسسة التي ينتمي إليها.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

### المستوى الرابع:

قياس نتائج التطبيق في الأداء: التعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد مثل مستور الإبداع و الإتقان في أداء العمل و الدافعية و الالتزام في تأدية المهام و الانضباط في العمل و أداء المؤسسة (مثل مستويات الإنتاجية-الكفاءة الاقتصادية-رضا العملاء و المناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما أكتسب خلال التدريب.

### المستوى الخامس:

قياس العائد على الاستثمار: يعتبر هذا المستوى من أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يحسب فيها العمل التدريبي بالنسبة للمتدرب و المؤسسة -أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:  
هناك العديد من الأدوات و الطرق التي يستعان بها عن تقييم العائد على الاستثمار في التدريب و تجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها:

- \_ استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء و سلوك العامل.
  - \_ تقارير تقييم أداء المتدربين قبل و بعد التدريب لتقييم التغيير في مهارات السلوكية و الاتجاهات
  - \_ اختبارات التعرف على القبول و المواقف قبل و بعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.
  - \_ تقارير الإنتاجية و حجم الإنتاج و تكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.
  - \_ حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طول فترة التدريب.
  - \_ معدلات دوران العمل.
  - \_ معدلات الحوادث و الإصابات في العمل.
  - \_ اختبارات الأداء التي تثبت مستوى المهارات و التحصيل العلمي و العملي الذي حصل عليه المتدرب .
  - \_ معدلات الغياب عن العمل.
  - \_ حجم الشكاوي المقدمة من العاملين و أيضا العملاء.
- و-طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب:  
هناك عدة طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب من بينها:

### 1-إستخدام المعادلة التالية:

(فوائد البرنامج-تكاليفه)/تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر:

صافي المنافع عن التدريب/تكاليف التدريب\*100

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

إجمالي الاستثمار في التدريب/المدخرات السنوية.

-المقارنة بين تكاليف التدريب و العائد منه:

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

حيث يتم حساب تكاليف التدريب و أهم بنود تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب في المؤسسة و تكاليف البرنامج التدريبي و تكاليف الإنجاز و التوفير في تكاليف التشغيل و الصيانة و توفير نتيجة الإقلال من الحوادث و أيام الغياب وغيرها.

### المطلب الثالث: أثر التدريب على الإنتاجية

إذ كانت الإنتاجية هي الهدف الأساسي لكل مؤسسة فإن التدريب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف و هو تحسين الإنتاجية و من جهة أخرى تعتبر الجودة الرئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة و هذا ما يطلق عليه الجودة الشاملة و الجودة الشاملة في الحقيقة و إن لم تكن هدفا في ذلك فإنها وسيلة لتمييز التفوق و النجاح في كسب العملاء و التغلب على منافسين.

و عن كيفية تحقيق الجودة للمؤسسة ما يقول الدكتور(على سلمى) حيث توجد مجموعة من التجارب التي توصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة و هو التطوير المستمر و عدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل اعتباره التزاما، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة، بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة خير مثال على ذلك هي اليابان التي تهدف الى إنتاج بمهارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء فيها ويتم ذلك عن طريق:

\_ التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا و خارجيا.

\_ التركيز عند الشراء على السعر الأقل و لكن على التكلفة الكلية الأقل معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عن الشراء.

\_ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا تتركها الصدفة.

\_ ضرورة إتباع أساليب إيجابية للإشراف و التدريب.

\_ ضرورة تجنب القرارات الغير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.

\_ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين أجزاء المشروع

و نلاحظ من خلال هذا الشكل أهمية التدريب و مكانه في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على

التطوير المستمر للوصول الى تحسين الإنتاجية في المؤسسة

### المبحث الثالث: التدريب الوظيفي كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة

إن التدريب الوظيفي أمرا غاية في الأهمية و خصوصا إن كان هناك دقة في تحديد الاحتياجات

التدريبية و كيف و متى و أين يتم تدريب العاملين في المؤسسة و لماذا و كذلك متابعة التدريب و يتم تقييم الأشخاص الذين تم تدريبهم و تأهيلهم حتى تكون عملية التدريب ناجحة و مستمرة.

### المطلب الأول: التدريب الوظيفي و تنمية العاملين

أ-أهمية التدريب المهني للعاملين:

يلعب التدريب المهني دورا هاما في إعداد القوى العاملة المدربة و الكفوة و سوف نتطرق الى

موضوعات تتعلق بالتدريب المهني و هي:

\_ التدريب و رفع مستوى الإنتاجية.

\_ التدريب و رفع القوى العاملة.

\_ الثقافة العمالية و التوجيه المهني للعاملين.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

و كذلك للتدريب المهني من أهمية و دورا رئيسيا في إعداد القوى العاملة حيث يؤدي التدريب المهني الى تحسين و رفع الكفاية الإنتاجية و كذلك للعمل دورا هاما في التعليم و حسن استخدام العامل للأدوات و وسائل العمل و تنمية مهارته و تحسين الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي و المهني و الفني للقوى العاملة، كما يهتم في كفاية و إنتاجية و ربح المؤسسة .

إن إدراك التفاعل و التأثير المتبادل بين التدريب و الإنتاجية حيث تمكن في تحديد و توضيح مفهوم التنمية الإنتاجية للقوى العاملة الذي يعتبرها البعض بأنها تشكل جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية حيث أن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني من خلال التغذية و الصحة من خلال التعليم و التدريب الفني أو المهني بشكل خاص و كما هو الحال بالنسبة لأي نوع من أنواع الاستثمار الاقتصادي فإن تخفيض الموارد اللازمة له يتحدد بالمعدل الهامشي لمردوده المقارب مع أشكال الاستثمار الأخرى.

و قد أدى الباحثين بأنه بات واضحا بأن الاستثمار الرأسمالي هو شرط ضروري لدعم القوى العاملة و لكنه ليس كافيا لأن هناك ما هو الأهم و هو التعليم و التدريب اللذان هما أركان تنمية الموارد البشرية. هناك تعريفات متعددة و متباينة تحدد مفهوم تنمية القوى العاملة من أهم هذه التعريفات هي: \_ إن مفهوم تنمية القوى العاملة و هي تنمية المهارات و القدرات و الاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي و إنتاجية العمل بالإضافة لشموله أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية و الثقافية و الفنية.

و من خلال استعراض و تحليل العلاقة المتفاعلة بين التدريب و التعظيم و التكنولوجيا و الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة يمكن أيضا ملاحظة و استخلاص و إبراز عدد من المعوقات المؤثرة على عملية و أنشطة التكوين و التدريب و مردوديتها الناجمة عن الوضع التعليمي في المجتمع بشكل عام، و كذلك الصعوبات الناجمة عن المستوى التكنولوجي و العلمي السائد في المجتمع، و في هذا العدد يمكن الإشارة الى بعض أهم هذه المعوقات و الصعوبات وهي:

\_ انتشار الأمية و تدني معدلات الإلمام بالقراءة و الكتابة في بعض المجتمعات.  
\_ ضعف مستوى التعليم و تباطؤ مستوياته في مواكبة المستجدات و التطورات العلمية التي تدخل في برامج و مناهج التعليم و التدريب.

\_ تعدد مصادر توريد التقنية و التجهيزات و وسائل الإنتاج باختلاف الدول المصنعة.

و عن دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة فيجب تشكيل مراكز التدريب المهني حسب الحاجات و الصناعات و المهن المختلفة و إجراء إحصائيات شاملة عن نسبة التجمعات العمالية في مختلف القطاعات و الصناعات و الحرف و المهن المختلفة تبني مستوى الكفاءات الفنية و المهنية في كل منها من أجل وضع الخطط و توفير الإمكانيات و السبل اللازمة لتوزيع هذه الأيدي الراغبة في العمل القادرة على أساس توجيه هؤلاء بإعداد دورات تدريبية لهم على تعلم المهن التي يرغبون في مزاومتها ضمن مناهج علمية و فنية و تطبيقية على أن يتم بطرق رسمية بتحديد المهن التي تخضع للتدريب مهني و مدة التدريب في كل مهنة و المناهج النظرية و العلمية التي يجب أن تدرس و كذلك نسب الأجور التي تدفع المدرب في كل مرحلة من مراحل التدريب.

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

و عن الثقافة العمالية و أهمية التوجيه المهني للعاملين و دورها في التدريب الوظيفي للعاملين كجزء هام من أجزاء و قطاعات التدريب و التأهيل الإداري يمكن القول بأن أهم أهداف معاهد الثقافة العمالية تنمية الوعي الوطني و الاجتماعي بين العمال و رفع مستواهم الثقافي و إبراز القيم العمالية في المجتمع.

### المطلب الثاني: التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمؤسسة

تهدف المؤسسات الى تحقيق الاستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس و التكامل بين مكونات المؤسسة بما فيها الأفراد العاملين و لما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المؤسسة و قد تختلف فيها فإنه من واجب الإدارة أن تسعى على تعظيم الاستفادة من هذا التناقض البناء، و بمعنى آخر فإن المؤسسة يجب أن ترتبط بين أهدافها وأهداف الفرد معاً. و تبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق مثل هذا التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين و من الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الاستفادة لكل من الفرد و المنظمة في نفس الوقت على المؤسسة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التدريب أحدهما (المؤسسة أو الفرد) دون الآخر. و يظهر الشكل التعارض الذي يمكن أن ينشأ بين أفراد و أهداف المؤسسة في مجال التدريب و من هذا الشكل يمكن القول أن برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة يمكن أن تأخذ بأحد الأشكال التالية:

#### 1-برامج التدريب التي تفيد الفرد و المؤسسة :

و هي أفضل أنواع البرامج حيث أنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد و المؤسسة معاً فمن ناحية تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المؤسسة مثل تقوية العلاقة مع العملاء و من ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية (تنمية مهارات التعامل مع الغير مثلاً)

#### 2-برامج تفيد الفرد و لا تفيد المؤسسة:

تتضمن تلك البرامج توعية البرامج التي يشترك فيها الفرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم لصالح العمل بشكل مباشر و من أمثلة على ذلك برامج دراسة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.

#### 3-برامج التدريب تفيد المؤسسة و لا تفيد الفرد:

و تتضمن هذه البرامج توعية البرامج التي تفرضها المؤسسة على الفرد دون أن يكون لديه دافع قوي للاشتراك فيها أولاً يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

#### 4-برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين:

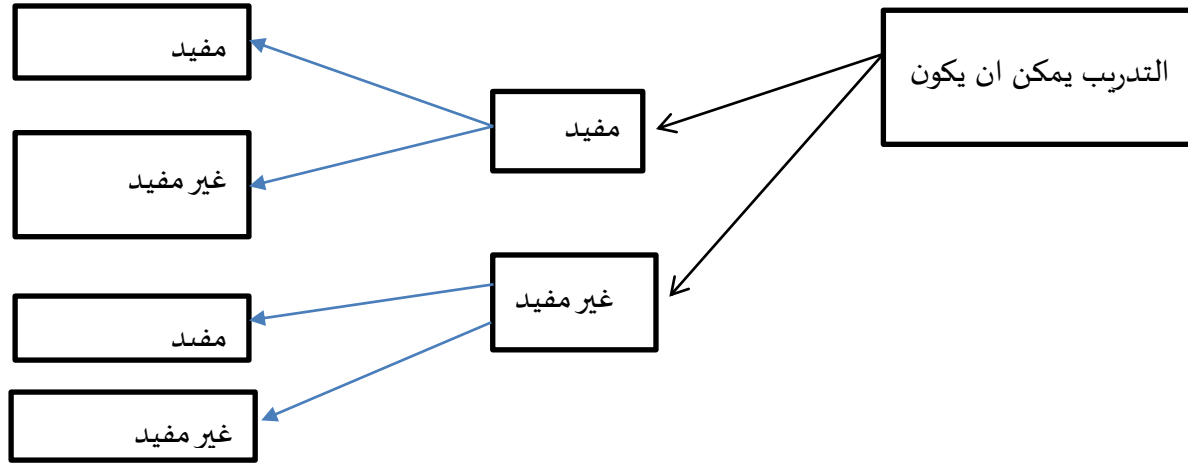
تمثل هذه البرامج اتفاق بلا عائد و هي من سوء برامج التدريب و قد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو الاستفادة ميزانية التدريب قبل نهاية العام المالي، و في بعض الأحيان قد يكون الهدف من تلك البرامج هو إبعاد العاملين عن مكان العمل لفترة معينة.

الشكل ( 2\_4 ) : التكامل بين اهداف لتدريب الفرد و المؤسسة

المؤسسة

الفرد

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية



المصدر : محمد عادل زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، نشر الكتروني، جامعة القاهرة 2003، ص 285

### المطلب الثالث: استراتيجيات التدريب الناجحة في المؤسسات

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

الاستراتيجية الأولى:

#### \_ درجة التزام الإدارة العليا في المؤسسة بعملية التدريب:

عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية من الضروري أن تشارك الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية ومثال على ذلك المؤسسة الحكومية توجد إدارة للتدريب في إحدى الوزارات وإدارة التدريب في إحدى المؤسسات التعليمية وتشتكي هذان 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.

#### الاستراتيجية الثانية:

\_ وضع الأسس التي تبني عليها الخطة التدريبية: وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختبار لوضع خطة التدريبية بمجرد وجود خطة فقط أو بمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا ومن الأهمية أن يبين الوضع في المؤسسة في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل أساسي، وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجود التدريب مثال ذلك:

\_ هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟

\_ وماهي تلك المجموعات أو المجموعة؟

و القضية الثانية:

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

هي مناقشة أثر الخطة على المؤسسة ككل هذه القضايا إذ ما نوقشت تعطي أسبابا مقنعة و تكن مقنعة لوجوب التدريب و دعم الخطة التدريبية، و مثلا على ذلك المسؤولين في إحدى الوزارات الحكومية أن ما تحتاج له وزارته هو موظفون قادرين على استخدام الجانب الآلي في كتابة تقاريرهم أكثر من أي شيء و لا تقدم له خطط تدريبية مثل هذه البرامج و لكن يقدم له برامج تدريبية لا يفهم الأسباب التي يستوجب تقديمها.

### الاستراتيجية الثالثة:

**تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا و دقيقا:** من أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا و دقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب، إن معرفة الأسباب مهمة جدا و يجب أن تبنى على أساس علمي محايد و واجهت إحدى المؤسسات الحكومية مشكلة تتلخص في عدم قدرة العاملين في إحدى الإدارات لديها على التعامل مع العاملين في الإدارة الأخرى ، و عندما تدرس المشكلة دراسة علمية صحيحة تتوصل الى نتائج مهمة تتلخص في عدم الثقة بين الإدارتين و ليس في مستوى أداء الأفراد فيها.

### الاستراتيجية الرابعة:

**التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:** بالرغم من عملية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على حيوية التدريب و من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه فقد تكون بيئة العمل و ما تحتويه من عوامل مرتبطة بالأفراد و العلاقات بينهم الى جانب عوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى المهارات و قدرات العاملين و معرفتهم و اتجاهاتهم نحو العمل نفسه و نحو رؤسائهم و نحو المؤسسة التي يعملون بها، و إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل و تحليلها تحليلا علميا هادفا الى الوصول الى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين

### الاستراتيجية الخامسة:

**التعرف على نوع التدريب المطلوب:** حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة تدريبية، حيث ان هناك نوع من أنواع التدريب، و الذي يهدف الى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات و المحتويات و المعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا، إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يعطي انطباع للمتدربين أن التدريب نشاط غير ذي الجدوى.

### الاستراتيجية السادسة:

**وضع مقاييس الأداء و قواعد تقييم الأداء:** تضع المؤسسات مقاييس الأداء و تكون هذه المقاييس هي القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين و في البدء في وضع خطة التدريب و تحديد احتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

1- ماهي القدرة التنافسية للمجموعات و لفرق العمل و الإدارات في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة ككل؟

2- ما هي مقاييس الأداء للأعمال و المهام التي تؤديها الأفراد في المؤسسة في جميع مستويات؟

3- ما هي السلوكيات و الاتجاهات المتواجدة في المؤسسة؟

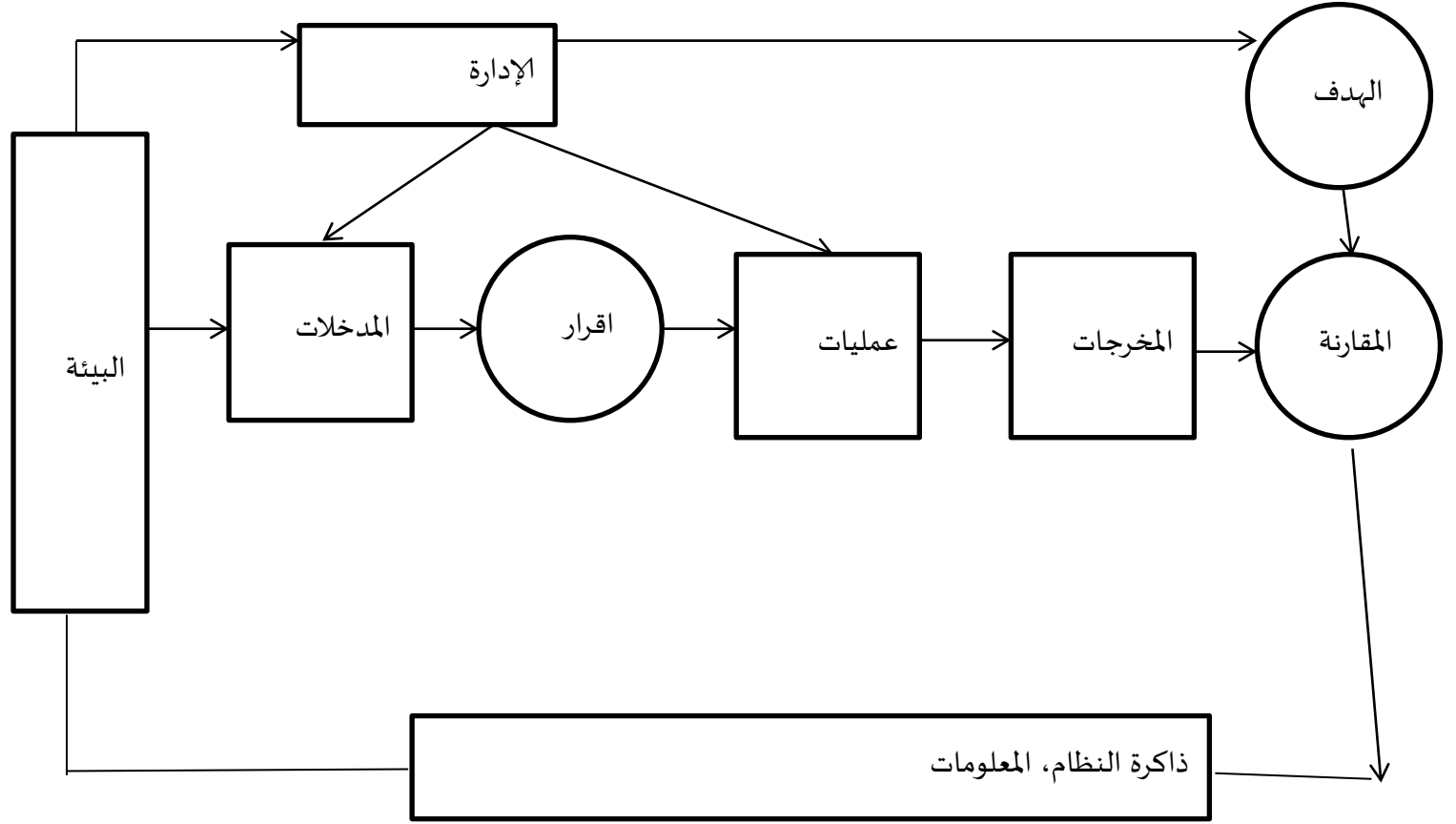
## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

4-ما هي جوانب الحضارة المتواجدة في المؤسسة؟

5-ما هي صفات العاملين في أنواع مختلفة مثل التصويت على قرارات الرغبة في كسب مشاعر الآخرين و

القدرة على التحكم في الأمور؟

الشكل رقم ( 2 \_ 5 ) : التدريب نظام متكامل



المصدر: النجم العزاوي نفس المرجع السابق

خلاصة:

## الفصل الثاني : اثر التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية

تعتبر الإنتاجية معيارا مهما للدلالة هعن مدى تحسين أداء المؤسسة ، فهي مؤشر من مؤشرات التي تستخدم لقياس الكمالية في الوصول الى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة ومن خلال ذلك نستخلص ان التدريب الوظيفي السبيل الوحيد في تحسين الإنتاجية للمؤسسة اذ يعمل على خلق الخبرات و المهارات للأفراد حيث تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج ، كما يؤدي الى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج ككل و من ثم إنتاجية المؤسسة

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

تمهيد :

من خلال تطرقنا الى الجانب النظري الذي تناولنا فيه تطور إدارة الموارد البشرية وكذلك عموميات حول التدريب و دوره ، فارتأينا من الضروري تدعيم الجانب النظري بالجانب التطبيقي ، سيتم التطرق اليه في ميدان العمل بحيث وقع اختياري على مؤسسة كابلوري بسيدي بن ذهبية بماسرة باعتبارها المؤسسة الصناعية الأولى في الجزائر ، نظرا الى أهميتها و الدور الذي فلعبه في الاقتصاد الوطني لعصرنته و مواكبتة لكل ماهو جديد و كل ما يتعلق بتحسين الإنتاج .

تعد مؤسسة الكابلوري بسيدي بن ذهبية من اهم المؤسسات الجزائرية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ودعمه ، من خلال استثمارها في الموارد البشرية و توفير الجو الملائم و مناسب للعمال حتى تمكنهم من أداء مهامهم على احسن وجه و بمهارة عالية ، وهذا يتحقق بفضل الدورات التدريبية حيث هذه الأخيرة تهتم بالتدريب الوظيفي ، و تخصص لهم ميزانية جد صغيرة .

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة الصناعية كابلوري سيدي بن ذهبية

المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتعريف المجمع الصناعي بسيدي بن ذهبية.

كابلات الجزائر، سيدي بن ذهبية (ديوان الخدمة المدنية)، وحدة الإنتاج و علامة تجارية من مجمع SIDI (BENDEHIBA GISB INDUSTRIEL).

من خلال استثماراتها مع أحدث التقنيات، و الكابلات الجزائرية هي واحدة من أكبر الاستثمارات في افريقيا، و أصبحت الشركة رائدة في مجال التكنولوجيا و ابنه الإنتاج و الكهربائية و الكابلات، و الكابلات الخاصة و الكابلات لتطبيقات السكك الحديدية.

لحفاظ على مكانتها الرائدة، و كابلات الجزائر الى الوفاء بالتزاماتها و ضمان مسؤوليتها اتجاه شركاتها و الموظفين و الموردين و العملاء على الاحتفاظ بها و بناء علاقة طويلة الأمد من الثقة.

### 1-تعريف المجمع الصناعي:

هي منشأة ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري بالدرجة الأولى، و التي وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية عدة مؤسسات التي اقتحمت السوق الصناعية و التجارية التي تشمل :

\_ مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية CSB .

\_ مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية HSB

\_ مؤسسة مطاحن سيدي بن ذهبية MSB

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة و نشاطها

### 1-تعريف المؤسسة:

شركة كابلوري سيدي بن ذهبية هي شركة ذات مسؤولية محدودة من حيث الصيغة القانونية تتكون من مؤسسها : السيد جيلاني كونيبي عبد القادر بوسنة، جيلاني كونيبي حاج علي، جيلالي كونيبي بشير، رأس مال الشركة 102.400.000.00 دج، بنسبة توظيف أكثر من 600 موظف، مع قدرة استهلاكية لمادة النحاس ب 90000 طن/سنويا و 40000 طن/ سنويا من مادة الألمنيوم .

### الموقع الجغرافي

تشغل مساحة 132.000 م، منها قسم مغطى بمساحة 76.000 م، و هو موجود على موقع 124.000 م منها 40074 م بناء، يمكن مقر الشركة بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة \_ مستغانم، حيث يتميز بموقع استراتيجي جغرافيا مساعد على بعد 30 دقيقة من ميناء مستغانم و ساعة و نصف من ميناء وهران، و هو يمثل امتياز الوصول الى إفريقيا و السوق الأوروبية.

### 2 -نشاط المؤسسة:

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ سنة 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج و تسويق الكابلات الكهربائية (منخفضة و متوسطة و عالية التحمل، ذات جودة عالية من الاستجابة لاحتياجات السوق الوطنية و الدولية).

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من المادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن) و قد أصبحت الرائدة دولياً لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة و الابتكار و الجودة و الاحتراف مما جعل مكانتها مهمة في السوق بمجموعة واسعة من كابلات النحاس و الأسلاك و الكابلات الخاصة -مميزات المؤسسة: للمؤسسة عدة مميزات ، نذكر منها :

### 1 \_ الجودة:

بالنظر الى تفوق المؤسسة الذي تتميز به و هذا لأنها استثمرت في ميثاق الجودة التي تعتمدها على تطبيقها بصرامة من قبل الفريق العامل في جميع مراحل عملية التصنيع، و لتحقيق ذلك فإن الشركة لديها مخبرين و فريق من الخبراء الذين يعملون في الامتثال للمعايير الصحيحة و مراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من مواد الخام الى المنتج النهائي للتأكد من أن المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى المواصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة و ضمان أفضل جودة و طول عمر حياة الكابلات. حيث تحترم المعايير الدولية و الوطنية بما فيها ذلك:

- معايير اللجنة الكهرو تقنية الدولية (IEC).
- معايير اتحاد الكهرباء الفني (UTE).
- معايير اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للطاقة الكهربائية (CENELEC).
- مؤسسة المواصفات و المقاييس البريطانية (BS).

### 2 \_ البيئة:

أولوية المؤسسة لسياسة البيئية جزء من المخطط الأمني، فهي تستعرض بصورة منتظمة بتقييم السلوك البيئي لديها.

فمن ضمن الإطار القانوني الحد من تأثيرها على البيئة من خلال عملية مخصصة لضوابط مختلفة منها: نوعية النفايات و مياه الصرف الصحي و الانبعاث:

مع العديد من الشركاء التجارية، فإن شركة الكابلات سيدي بن ذهبية تقوم باستخدام الأمثل لديها من خامات النحاس و إعادة تدوير النفايات، كما تتعهد باستخدام أقل ممكن للمياه العذبة من خلال عملية معالجة مياه الصرف الصحي من مناطق الإنتاج .

من الالتزام بشراء مواد استهلاكية متوافقة مع حماية البيئة من أجل الحد من كمية النفايات الخطيرة بالإضافة الى ذلك استخدام التكنولوجيا يساعد على الحد من انبعاث النحاس و الألمنيوم و بالتالي الحد من انبعاث الغازات لهذا فإن اختيار المواد أقل تلويثاً يساعد في تسهيل عملية إعادة التدوير.

### المطلب الثالث : اهداف المؤسسة

تتمثل اهداف المؤسسة في النقاط التالية :

1 \_ تعظيم الربح من خلال الفرق بين البيع و التكلفة

2 \_ تدعيم الإنتاج المحلي

3 \_ الرفع من الاقتصاد القومي

4 \_ العمل على توسيع شبكة التوزيع و الاتصال

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

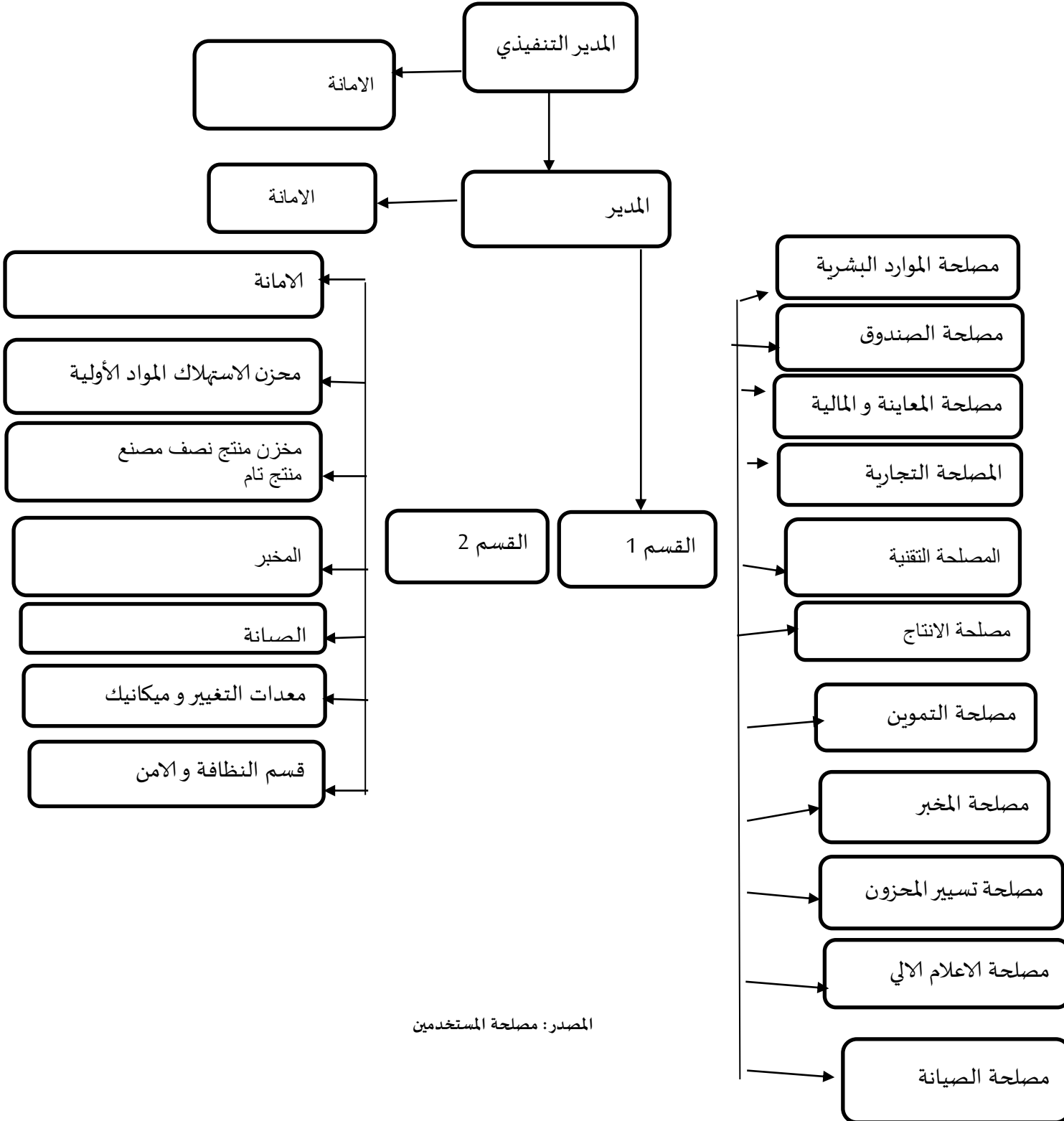
5\_ توسيع نشاطات المؤسسة وذلك بإضافة منتجات جديدة

6\_ السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها للحفاظ على سلامة الزبائن

المبحث الثاني : عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة

شكل رقم (3\_1) : الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة



## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

### المطلب الثالث : مراحل الإنتاج

#### 1 \_ مراحل الإنتاج:

في القسم ( 2 ) يتم الإنتاج في ثلاث خلايا بحيث تمر جميع المنتجات في اول تصنيعها على هذه الخلايا الصناعية .

#### 1 خلية الإنتاج:

- 1 \_ استخراج المادة الأولية من المخزون والتي تكون على عدة اشكال .
  - 2 \_ وضع المادة الأولية النحاس في آلة ضغط التي تكون المادة الأولية وتجعلها على شكل مكعبات
  - 3 \_ وضع مكعبات النحاس في الفرن ( فرن النحاس ) الذي تستخرج منه الاسلاك الكهربائية من نوع Q 17
  - 4 \_ تلف الاسلاك 17 في ...
  - 5 \_ تأخذ ... الى البكرة الدائرية التي تقوم بتحويله الى اسلاك من نوع Q 08
- #### 2 \_ خلية الرسم :

- 1 \_ وضع الاسلاك 08 في الة 13 d التي تحوله الى اسلاك Q 03
  - 2 - تكلفة الاسلاك في حاملات اسطوانية
  - 3 \_ نأخذ حاملات اسطوانية الى التين لهم نفس الدور Z 17 ( أ ) ، Z 17 ( ب ) ، هنا نتحصل على منتج نصف مصنع ويتم نقله الى قسم 07 01
- #### ملاحظة :

الة Z 17 ( . أ ) ضبط على قياس 1,34 مم

الة Z 17 ( . ب ) ضبط على قياس 1,74 مم

#### 3 \_ خلية الاسلاك الكهربائية :

- 1 \_ تضع المادة الأولية على شكل انابيب نحاسية اين تمر في الالة الخاصة بها على حدى
  - 2 \_ تمر المادة الأولية في الة JLK 61 ( أ ) على حدى
  - 3 \_ تمر المادة الأولية في الة JLK 37 ( أ ) على حدى
  - 4 \_ تمر المادة الأولية في الة JLK 19 ( أ ) على حدى
  - 5 \_ في الأخير نتحصل من كل مستخرج الة على منتج نصف مصنع الذي ينقل الى القسم 01 بالمخزن .
- في القسم ( 1 ) الذي يجتوي على المنتج نصف مصنع و من خلاله يتم تصنيع مختلف أنواع الكابلات النحاسية على عدة أصناف
- \_ الكابلات النحاسية المرنة

يتم استخراج منتج نصف مصنع من المخزن في القسم ' 1 ) بالنسبة للنحاس

1 \_ يوضع في الة رسم XT 24

2 \_ نتحصل على اسلاك GT 500

3 \_ يعاد تمريرها في الة العزل 70 + 35 رقم 03 \_ 04 التي تقوم بتركيب مادة عازلة

4 \_ تمر هذه الاسلاك في الة التغليف 80 + 90

5 \_ تمر هذه الاسلاك بالة المنتجات التي تقوم بقطع الاسلاك عند بلوعها طول 100 م .

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

6\_ أخيرا نتحصل على منتج تام و ينتقل الى مخزن  
7\_ الكابلات النحاسية الجامدة ( الاقسام الصغيرة )  
بعد استخراج المنتج النصف مصنع من المخزن نقوم ،  
وضع المنتج النصف المصنع في الة الاسلاك GT 630  
تمر الاسلاك مباشرة على الة العزل 70 + 35 رقم 01 على 04 التي تقوم بإضافة المادة العازلة على الاسلاك  
تضاف على الاسلاك العازلة المعجون العازل الأبيض الذي يقوم بعزل سلكين اثنين او اكثر ويكون ذلك عن  
طريق الة العازل الأبيض 80 + 90  
يأتي دور الة التغليف 80 + 90 التي تقوم بتغليف هذه الاسلاك  
تمر هذه الاسلاك بالة التي تقوم بقطع الاسلاك عند بلوعها طول 100 م  
نأتي بالأسلاك التي مرت  
المطلب الاول : أنواع المنتجات التامة للمؤسسة

#### جدول رقم (3\_3) : المتعلق بالجنس

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
الذكر	9	60%
الانثى	6	40%
المجموع	15	100%

#### التعليق :

الذكور اكبر نسبة ب 60% مقارنة مع الاناث ب 40% .

#### جدول رقم (3\_4) : المتعلق بالسن

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

#### التعليق :

من خلال النتائج نلاحظ ان نسبة 46 بالمئة ، تتراوح أعمارهم ما بين 20\_30 سن ونسبة 13 بالمئة ، تتراوح أعمارهم ما بين 30\_40 سنة و 40\_50 سنة ونسبة 26 بالمئة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

جدول رقم (3\_5) : متعلق بالمؤهل العلمي

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
متوسط	01	06%
ثانوي	04	27%
جامعي	07	47%
مؤهل اخر	03	20%
المجموع	15	100%

التعليق :

يبين لنا ان نسبة 27 % ذوي مستوى ثانوي ، ونسبة 47 % ذوي مستوى جامعي ، ونسبة 20 % ، مؤهلا اخرى ، ونسبة 6% متوسط .

جدول رقم (3\_6) : المتعلق على أي أساس تم التوظيف

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

التعليق :

نلاحظ ان نسبة 40 % تم توظيفهم على أساس الشهادة ن ونسبة 33 % على أساس الخبرة ونسبة 26 % على أساس المعارف والأصدقاء.

جدول رقم (3\_7) المتعلق بعدد سنوات الخبرة

الإجابة	العدد	النسبة
من 04 الى 08 سنوات	09	60%
من 08 الى 12 سنة	00	00%
من 1 فما فوق	06	40%
المجموع	15	100%

التعليق :

نلاحظ ان نسبة 60% من الجدد في المؤسسة ، ونسبة 40% من الاقدمية .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

جدول رقم (3\_8) : من مسير المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
المالك	14	93%
المساعد	00	00%
مسير له اجر	01	7%
المجموع	15	100%

التعليق :

من الملاحظ ان نسبة 93% يسير مالك المؤسسة و البقية يسيرها مسير له احمر

جدول رقم (3\_9) : الوضعية القانونية للمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
دائم	12	80%
مؤقت	03	20%
المجموع	15	100%

التعليق :

ان نسبة 80% من العمال الدائمين و 20% مؤقتين .

جدول رقم (3\_10) : الرضا عن الوظيفة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	11	73%
لا	04	27%
المجموع	15	100%

التعليق :

من الملاحظ ان نسبة 73% من العمال راضون عن عملهم و نسبة 27% غير راضون بعملهم .

جدول رقم (3\_11) : التحفيز الذي تقدمه المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
تحفيز مادي	10	67%
معنوي	04	26%
لا شيء	01	06%
المجموع	15	

التعليق :

نسبة 06% لا يتلقون تحفيزات مقارنة بتحفيزات معنوية بنسبة 26% و تحفيزات المادية بنسبة

67% .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

جدول رقم (3\_12) : هل سبق و ان تلقيت تدريباً في عملك

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	09	%60
لا	06	%40
المجموع	15	%100

التعليق :

نسبة 60% يتلقوناً تدريبات و على عكس 40% منهم .

جدول رقم (3\_13) : هل التدريب حسن من مستواك

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

التعليق:

ان نسبة 80% حسن التدريب من مستوى العمال و نسبة 20% من العمال لم يحسن التدريب من

مستواهم .

جدول رقم (3\_14) : هل أدى التدريب الى تحسين إنتاجية المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	13	%87
لا	02	%13
المجموع		%100

التعليق :

ان نسبة 87% يقولون التدريب حسن من مستوى إنتاجية المؤسسة، و نسبة 13% لم يحسن

انتاجهم .

جدول رقم (3\_15) : اذا كانت الإجابة لا فهل ترى

الإجابة	العدد	النسبة
ان منصبك لا يحتاج الى التدريب	07	46
لان المؤسسة لا تهتم بالتدريب	03	20
لم يجيبوا	05	34
المجموع	15	100

التعليق:

34% لم يجيبوا على السؤال و 46% على ان منصبهم لا يحتاج الى تدريب و 20% المؤسسة لا تهتم

بعملية التدريب.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

جدول رقم (3\_16) : اذا كانت الإجابة نعم ن ما نوع التدريب المتلقى

الإجابة	العدد	النسبة
داخلي	04	26%
خارجي	05	33%
أنواع أخرى	01	6%
لم يجيبوا على السؤال	05	33%
المجموع	15	100%

التعليق:

33% من العمال لم يجيبوا و 26% منهم قاموا بتدريبات داخلية و 33% قاموا بتدريبات خارج المؤسسة و 6% منهم قاموا بأنواع أخرى من التدريبات.

جدول رقم (3\_17) : ما مدى حاجة العمال للتدريب

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

التعليق:

نسبة 20% بحاجة الى التدريب و البقية ليسوا بحاجة الى التدريب .

جدول رقم (3\_18) : ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك

الإجابة	العدد	النسبة
لا صلة	01	6%
الى حد ما	06	40%
كثيرا	08	54%
المجموع	15	100%

التعليق:

من الملاحظ ان نسبة 54 % من التدريبات لها صلة باحتياجات العمال ، و نسبة 40% الى حد ما ، و نسبة 6% لا صلة لها باحتياجات العمال .

جدول رقم (3\_19) : الأساليب المستعملة في التدريب

الإجابة	العدد	النسبة
محاضرة	05	33%
تمارين	03	20%
أساليب اخرى	07	47%
المجموع	15	100%

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

#### التعليق:

من الملاحظ ان نسبة 46 % اتبعوا أساليب مختلفة في التدريب ، ونسبة 20% اتبعوا أسلوب التمارين في التدريب و 33 % أسلوب المحاضرة .

#### جدول رقم (3\_ 20) : هل التدريب حسن من مستواك

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

#### التعليق :

ان نسبة 80% حسن التدريب من مستوى العمال ، ونسبة 20% من العمال لم يحسن التدريب من مستواهم .

#### جدول رقم (3\_ 21) : هل أدى التدريب الى تحسين إنتاجية المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	13	87%
لا	02	13%
العدد	15	100%

#### التعليق :

ان نسبة 87% يقولون ان التدريب حسن من مستوى إنتاجية المؤسسة ، ونسبة 13% لم يحسن إنتاجيتهم .

المصدر: معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة كابلوري بسيدي بن ذهبية ماسرة

#### طبيعة الأسئلة :

استعملنا في دراستنا جزئين : الجزء الأول منه معرفة المؤسسة وكذلك مسيرتها ، اما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما اذا كانت مؤسسة " كابلوري بسيدي بن ذهبية ماسرة " تهتم بتنمية مواردها البشرية عم طريق التدريب الوظيفي و الرفع من مستوى إنتاجيتهم تحتوي الاستمارة على 17 سؤال منها 12 منه معلق و 5 أسئلة مفتوحة ن تحتوي كل منها على أجوبة مفتوحة لأنها لا تعطي معلومات معمقة .

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الكوابل بسيدي بن ذهبية

### الخلاصة :

بعدها تم دراسة ما اذا كانت مؤسسة الكابلوري بسيدي بن ذهبية مستغانم تسعى الى تنمية مواردها البشرية الطرف التدريب الوظيفي المختلفة ، حيث تبين انها تهتم بتدريب العمل مما يفسر اهتمامها بالنظام الدوري للتدريب ن واستمرارية برامج التدريب التي قد تساعد على تجديد الطاقات الكامنة للأفراد . حيث انها تساهم في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المؤسسة الإنتاجية الأولى في الجزائر حيث الى التطور الحاصل في البلاد خاصة والعالم عامة ، من خلال مكانتها ، وهذا بفضل الفئة العاملة التي تسهر على تحقيق اهداف المؤسسة .

## الخاتمة العامة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول دور التدريب الوظيفي حاولنا ابراز وتحديد مدى مساهمة التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة ، والى هنا نقول ان التدريب يعد من اهم الوسائل التي تتبناها المؤسسة لكي ترفع من كفاءات ومهارات عمالها او الموارد البشرية لديها بصفة عامة ، لان تنمية الموارد البشرية يعتبر هدفا بالنسبة للفرد و وسيلة بالنسبة للمؤسسة من اجل تحقيق و بلوغ مستوى اعلى من الفعالية و الزيادة في العملية الإنتاجية و بالتالي يساهم بطريقة او بأخرى في تحقيق التنمية الاقتصادية ككل ن و لن تنجح عملية التدريب الى بتصميم برامج تتوافق مع احتياجات الافراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية و العلمية ن و من جهة أخرى لا استراتيجية محددة في كيفية تحديد و تقييم العملية التدريبية .

و لقد بدانا في بداية العمل حول التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة فرضيات أساسية و أدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية :

بخصوص الفرضية الأولى : التي ترى بان التدريب عملية إدارية متكاملة و مستمرة تزود الافراد بالمهارات و المعارف ، و ذلك من خلال معرفة مختلف الوظائف الإدارية الثلاثة: التخطيط\_ التنفيذ\_ المتابعة و ملاحظة التغيرات من خلال المعلومات المرتبة .

بخصوص الفرضية الثانية : التي ترى ان التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء و فاعليته في انجاز الأهداف ، حيث انه يسعى الى تحسين إنتاجية المؤسسة و ذلك من خلال تقييم أداء الافراد بعد كل مرحلة من مراحل عملية التدريب ، مدى تأثير هذه الأخيرة على إنتاجية المؤسسة .

بخصوص الفرضية الثالثة: التي تعتبر كفاءات و مهارات العاملين محددة أساسا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء من خلال الهدف التي تسعى اليه ، أي ان المتدربون قد يحتاجون الى مهارات محددة ، و التي تشير الى إمكانية المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا ، او لحل مشاكله . اما فيما يخص الفرضية الرابعة : التي ترى على المؤسسة ان تلتزم بالعملية التدريبية من اجل تحسين الإنتاجية فيها من خلال تنمية العاملين و تدريب الفرد داخل المؤسسة و تطبيقها لاستراتيجيات ناجحة تتبناها الخطة التدريبية فيها . فتحتمل المؤسسة الى تدريب ن و قد لا تحتاج .

و لنجاح العملية التدريبية يجب توفر عنصران لدى الفرد هما : ( الرغبة و القدرة )

النتائج : من خلال ما قدمناه سنستخلص النتائج التالية :

\_ التدريب يشجع الموظف بإنجاز الاعمال اليومية ، دون صعوبة ، و يساعد على تسهيل عمل الموظف كما يمكنه من تقديم تقنيات جديدة لإنجاز العمل .

\_ ان الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية او النشاط الإنتاجي ن و تحتاج هذه الموارد الى رسم خطط و استراتيجيات تؤدي اما الى نجاح المؤسسة و تحقيق النمو او تؤدي الى الفشل و الانهيار .

عملية اعداد خطة التدريب تمر بأربع مراحل ، و هي على النحو التالي :

\_ تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم و تنفيذ و تقييم

\_ هناك عدة استراتيجيات لتدريب الافراد ن و على المؤسسة اختيار الاستراتيجية المناسبة في كل مرة من اجل

افرادها ، و التأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم و معارفهم ، و القدرة على الأداء

يحددها مستوى التأهيل و القدرات التي يتمتع بها الافراد و التطوير المتواصل في الأداء .

## الخاتمة العامة

\_ ضرورة توفير المناخ الجيد والاساليب والأدوات الازمة بتدريب .

التوصيات :

من اجل ان يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة ، يجب تقديم مجموعة من التوصيات لكل الدارس وممارس الأنشطة التدريبية الوظيفية وهي كالاتي :

\_ الاخذ بعين الاعتبار لطبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية والتنظيمية

## قائمة المراجع

1\_ باللغة العربية :

أ\_ الكتب :

- \_ احمد السيد كردي، التمييز في تدريب الموارد البشرية ن 20 سبتمبر 2010 ، ( على الخط ) ، www.kenanaonline.com
- \_ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9\_ 10 مارس 2004.
- \_ امين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 1989 .
- \_ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 1996.
- \_ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الادارية، دار صنعا للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 .
- \_ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006 .
- \_ مراد رايس ، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ن دراسة حالة : مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، رسالة ماجستير ، ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005\_ 2006 .
- \_ نفطي خليل ، قاسي سادات نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها ، جامعة الجزائر ، 22\_ 06\_ 2010 ، تاريخ الاطلاع : 10\_ 12\_ 2010 ، ( على الخط ) ، www.benalisoufiane.jeeran.com .
- \_ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع: عمان الطبعة الثانية ، 2006 .
- \_ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2006 .
- \_ حلبي حسين الحكيم ، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ن المؤتمر العربي الثاني للاستشارات و التدريب ، دولة الامارات العربية المتحدة ن الشارقة ن 21\_ 23 افريل 2003.
- \_ مهدي حسن زوليف ، إدارة الافراد ، مكتبة المجتمع العربي ن للنشر عمان ، 2003 .
- \_ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999.
- \_ عبد المعطي عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الأسس و العمليات ، دارزهران للنشر و التوزيع : عمان، 2008 .
- \_ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ن دار فاروق للنشر و التوزيع الطبعة الثانية ، 2006
- \_ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ن مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر: عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- \_ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

بن زاهي منصور ، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ،  
نظرة سيكولوجية، مرجع سبق ذكره

أ\_ باللغة العربية :

ان التغييرات التكنولوجية و المعلوماتية فرضت على المؤسسات ، تحديات جديدة اوجبت عليها احداث تغييرات و تطورات نوعية اكثر منها كمية في قدراتها المادية و البشرية خاصة من خلال اتباع استراتيجيات ، و سياسات التدريب الوظيفي مفادها تطوير أداء الفرد داخل المؤسسة من اجل تحسين انتاجيتها ، و هو حال مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهيبه بماسرة ن التي تحاول جاهدة بكل الطرق لتنمية مواردها البشرية من اجل الحفاظ على استمراريتهما من خلال عمليات التدريب الوظيفي و تكوين العمال كغيرهم من عمال العالم ، حيث تكون لهم قدرات عقلية و جسمية هامة و لهم قابلية للتطور في ظل هذه التغييرات التكنولوجية المعاصرة و جعلهم اهم عنصر لتحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية .

الكلمات المفتاحية : التدريب الوظيفي ، تحسين الإنتاجية ، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهيبه ماسرة

ب \_ باللغة الإنجليزية :

Abstract the technological and informational changes imposed on the institutions . new challenges have required changes and qualitative developments rather than quantity in their physical and human capacities . especially through the adoption of strategies and job training policies that develop the performance of the individual within the institution to improve the productivity of the institution bon dhebaa . which strives to develop its human resources in order to maintain its continuity through training of workers like other workers in the world . they have significant mental and physical abilities and are capable of developing under these changes .

Alkallmat key job training . improve productivity . kablora foundation sisi ben dhiba mesra .