



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

بعنوان :

دور التدريب في الرفع من أداء المورد البشري داخل المؤسسات

”دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس“

تحت إشراف الاستاذ :

أ.بن ناصر سيد أحمد

من إعداد الطالب :

عزيرية أمين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقرا	بن ناصر سيد أحمد	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# كلمة شكر

نحمد الله الذي وفقنا في كل شيء وأعاننا على إنهاء دراستنا وإنجاز هذا العمل،  
نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذه المذكرة ونخص

بالذكر الأستاذ المشرف " سيد أحمد بن الناصر

" الذي لم يبخل علنا بتوجيهاته المفيدة وحرصه الدائم على تقديم كل ما هو جاد

ومفيد، نشكره على التزامه بمواعيده، حضوره وجديته في متابعة هذا العمل.

أغتنم هذه الفرصة كذلك لأوجه شكري الخالص للأستاذ

الذي ساعدنا ووجهنا.

شكرا والدينا

شكرا لكم أساتذتي...

نسأل الله أن يوفقنا دائما إلى ما فيه الخير، وجازاكم الله عنا بكل ما هو طيب...

# الإهداء

أهدي عملي هذا ، إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة،

إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق

إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية ، أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى الإنسان الذي سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي

بكل ما أوتي أبي الحنون الغالي الطيب الودود جزاه الله خيرا .

إلى أستاذي الجامعي المؤطر سيد أحمد بن ناصر

إلى أخواتي وإخواني وكل أهلي وأحبتي وكل وكل الذين رافقوني في مشواري

الدراسي

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	التشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول : ماهية التدريب</b>
	المبحث الأول : مفاهيم حول التدريب
07	المطلب الأول : أهم مصطلحات التدريب
07	المطلب الثاني : المفهوم الواسع للتدريب
12	المطلب الثالث : نظام التدريب
	المبحث الثاني : أساسيات التدريب
15	المطلب الأول : علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني : مبادئ التدريب
17	المطلب الثالث : أنواع التدريب
	المبحث الثالث : أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه
25	المطلب الأول : أهمية التدريب
25	المطلب الثاني : فوائد التدريب
27	المطلب الثالث : الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية
28	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية</b>
	المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها
32	المطلب الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الثالث : أهداف التدريب والتدريب و مهام إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثاني : أساسيات أداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني : معايير قياس أداء الموارد البشرية

40	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
	المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء العاملين
43	المطلب الأول : دور التدريب في المواظبة والمثابرة
44	المطلب الثاني : دور التدريب في زيادة الدقة و الجودة في إنجاز العمل
45	المطلب الثالث : دور التدريب في تحفيز العاملين
47	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس
	المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس
50	المطلب الأول : لمحة عن الكلية
51	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للكلية
	المبحث الثاني : التعريف بوظيفة الموارد البشرية للكلية
53	المطلب الأول : تعريف مصلحة المستخدمين للكلية
53	المطلب الثاني : مهام الكلية
	المبحث الثالث : التكوين في الكلية
55	المطلب الأول : تعريف التكوين في الكلية
55	المطلب الثاني : شروط و بيئة العمل
58	المطلب الثالث : دراسة تطور عدد و نسب الأفراد (العمال و الأساتذة) المستفدين من التكوين
65	خاتمة الجانب التطبيقي
67	خاتمة عامة
71	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51	التعداد الكلي لموظفي و أساتذة الكلية بعنوان 2014/2013	01
58	عدد الأساتذة المستفيدين من التكوين 2018/2017	02
61	عدد الموظفين المستفيدين من التكوين 2018/2017	03

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	عناصر إدارة الموارد	01
37	محددات الأداء	02
40	العوامل المؤثرة على الأداء	03
52	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	04
58	الدائرة النسبية للأساتذة المستفيدين من التكوين سنة 2017	05
62	دائرة نسبية للموظفين المستفيدين من التكوين سنة 2017	06
59	الدائرة النسبية للأساتذة المستفيدين من التكوين سنة 2018	07
65	دائرة نسبية للموظفين من التكوين سنة 2018	08

مَقَامَةُ عَامَّةُ

## المقدمة العامة :

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات، التكنولوجيا، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية..... الخ. لذا أصبح على المديرين صياغة إستراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، و هذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، و ذلك من خلال استغلال قدراته و طاقاته و العمل على تمهيتها وصلها، و هذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، فأصبح الآن يرتكز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد و زيادة قدراته و ترقياته .

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتدريب، و أدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، و هذا يعني لأن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا .

## الإشكالية

جديدة لتسيير أليتها أمام هذا أجد نفسي أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهية التدريب ؟

- ماهو دور التدريب في رفع الكفاءة داخل المؤسسة والموظفين؟

## أهداف البحث :

-إن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :

- بلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب والمؤسسة لضمان فعاليته.
- إبراز أهمية التدريب ودوره في الرفع من كفاءة وفعالية العنصر البشري في المؤسسة.
- زيادة أهمية التدريب في ظل التغيرات الحديثة.

-إظهار مدى مطابقة وممارسة التدريب في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس.

## أهمية البحث :

- إن أهمية موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية تتمثل في :
- أهمية الموضوع الذي يهتم بتطوير كفاءة الموارد البشرية يحدد نجاح أو فشل المؤسسة.
- الإثراء العلمي الذي تطبقه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية ببرامج التدريب.
- معرفة مدى توفر المؤسسة المدروسة على البرامج التدريبية الفعالة.

## -أسباب إختيار البحث :

- يمثل موضوع البحث جزء من التخصص الذي تدرسه المتمثل في الإدارة ، والتسيير الإستراتيجي والذي يولي إهتماما بفعالية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية.
- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة وفعالية المؤسسة ، وبالتالي نموها وبقاءها.
- الشعور بالرغبة في الإقلاع والإستفادة وإكتساب المعلومات من خلال الدراسة.

## صعوبات البحث :

- تعرضنا لصعوبات في الجانب الميداني بسبب قلة المعلومات في المؤسسة.
- توقف التكوين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الثلاث سنوات الأخيرة بسبب جائحة كورونا.

## مناهج البحث :

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الجزء النظري لفهم جوهر الموضوع وتحليل أبعاده بدقة.

-أما في الجانب التطبيقي إعتدنا على دراسة حالة من أجل مطابقة الدراسة النظرية مع واقع المؤسسة الجامعية مستخدمين جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم نمودجا لذلك .

# الفصل الأول التدريب

### تمهيد :

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات. ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده من المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بان يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

وفي هذا الفصل قمنا بإبراز مفهوم التدريب، أساسياته ، أهميته ، من خلال أربع مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم حول التدريب .

المبحث الثاني : أساسيات التدريب.

المبحث الثالث : أهمية التدريب وفوائده والظروف التي تستدعيه.

المبحث الأول : مفاهيم حول التدريب :

المطلب الأول : أهم مصطلحات التدريب :

قبل التطرق لمفهوم التدريب لا بد من الإشارة إلى أهم المصطلحات التي يمكن من خلالها أن نميز بين مفهوم التدريب وباقي المصطلحات ك(التعلم، التكوين، الإعداد، التطوير، التأهيل والتنمية الإدارية).

**التعلم :** يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، و التدريب يعني المهنية والتخصص الدقيق وتنمية المهارة والخبرة، والتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين واعتبار كل منهما يكمل الآخر.<sup>(1)</sup>

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

**الإعداد :** هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

**التأهيل :** يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

**التنمية الإدارية :** هي تحسين قدرات المتدربين الحاليين في المشروع ، والعمل على تأمين مورد كافي ومنتظم من المديرين الأكفاء، لمقابلة الاحتياجات المستقبلية، فالتنمية تعني التحسين في المقدرة الإدارية ونعني بهذه الأخيرة اتخاذ القرارات والمقدرة على الاتصال والقيادة.<sup>(3)</sup>

**المطلب الثاني: المفهوم الواسع للتدريب :**

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب و ضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار واستقطاب وتعيين العاملين، و إنما من الضروري أن عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارة العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك إن العامل البشري شأنه في ذلك

<sup>(1)</sup> صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة ، طرابلس ليبيا، ص 227

<sup>(2)</sup> يرقى حسين، اسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة

الجزائر 1995/1996 ص 11

شان عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة يحتاج إلى رعاية وتطوير وفقا لخطط وبرامج في التطور السريع في التكنولوجيات.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول انه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

(أ) تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب و من بينها :

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل في المنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- المعلومات عن الجانب النفسي والإنتاجي للعامل.

(ب) تنمية القدرات والمهارات للمتدرب و من بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرار.
- المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

(ج) تنمية الاتجاهات للمتدرب من بينها :

- الاتجاه لتفضيل العمل في المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- الاتجاه لتأييد سياسات التعاون وأهداف المنشأة.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التعرف والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

تعاريف حول التدريب :

لقد اختلف بعض الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب و سنتطرق لأهم التعاريف:

التعريف الأول :

"هو مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها."<sup>1)</sup>

نخلص أن التدريب هو جهد إداري مبذول من طرف المدير والعامل من أجل رفع مهارات وقدرات العامل على أداء أعماله المحددة، ناسيا أن التدريب هو عملية متخصصة بتلقين العامل مهارات متعددة لأعمال متعددة أيضا وليست محدودة، للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

#### التعريف الثاني :

حسب **Dales Beach** "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين ومحدد."<sup>1)</sup>

وصف التدريب بالنظم والذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد لكي يصلوا لتحقيق الهدف المنشود.

#### التعريف الثالث :

حسب عبد الرحمان عبد الباقي: "هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحلية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة."<sup>2)</sup>

أوضح الكاتب أن التدريب ليس عملا فوريا تقوم به المؤسسة إنما العكس حيث صمم لمساعدة العمال أو الأفراد على الأداء الجيد والملائم لطرق عملهم غلط أو تضيق للوقت أو أي نوع من العراقيل الأخرى التي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة.

#### التعريف الرابع :

حسب محمد علي عبد الوهاب: "هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية، فنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" يوضح الكاتب في هذا التعريف بأنه عملية ناتجة عن تسلسل أحداث المنظمة، تدور حول كيفية عمل الأفراد ومحاولة ترقيتها سواء كانت المهارات سلوكية أو فنية أو ذهنية لكي يتماشى و التطورات الحاصلة في المؤسسة في مختلف مستويات العمل.

#### التعريف الخامس :

"عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل."<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ص 232

<sup>1)</sup> مصدر سبق ذكره ص 233

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على رفع وزيادة كفاءات وقدرات الأفراد كما يشير إلى أن التعلم ضروري لتوسيع مهارات ومعارف الأفراد ويؤكد على ضرورة العمل ضمن فريق واحد من أجل تحديد الأهداف المسطرة ولتوضيح هذا التعريف أكثر لا بد من الإشارة إلى المقصود بالمهارة وهي المقدرة الذهنية والعقلية والطبيعية المكتسبة المطلوبة وتختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي صغير إلى أداء فني معقد.<sup>2)</sup>

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة تعريفات للتدريب وكل تعريف يزودنا بمعرفة جديدة و يساعدنا على استنتاج تعريف شامل للتدريب:

"التدريب وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز أساساً على إكساب الفرد خبرات، اتجاهات، مهارات، معارف وقيم جديدة، لتحسين أدائهم داخل المنشأة وكيفية التصرف مع الظروف الجديدة والتأقلم معها، وذلك باستخدام أساليب وطرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وإعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيره".

#### مدخل حول التدريب :

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء لأمثل لها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للإستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تجديد السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب والتعريف به من خلال التعرض إلى مجموعة من النقاط الآتية:

- تحديد ماهية التدريب.

- التدريب من حيث (المبادئ، الأهمية، الأنواع).

- موضوع التدريب من منظور النظم.

#### التدريب كعلم، فن، مهارة :

اختلفت الزوايا التي يظهر فيها التدريب في المؤسسة فمنهم من يرى أن التدريب كعلم مثله، مثل سائر العلوم الأخرى، ومنهم من يراه بأنه فن وأحرون يرون بأنه مهنة لهذا المرسوف نتطرق في هذا الجزء للدلائل التي يعتمد عليها كل رأي في نظرتة للتدريب.

(أ) التدريب كعلم : أصبح التدريب على العمل أو المهنة وتنمية الموارد البشرية نشاط معترف

به الآن في جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حتى أصبح له رجاله ومديروه، التدريب كعلم أصبح مبدأ مسلم به وحقيقة متعارف عليها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعنا، ويرجع ذلك

<sup>2)</sup>صلاح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص22

إلى مولد العديد من الحقائق العلمية المترابطة والمنتظمة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التدريبية.<sup>(1)</sup>

(ب) التدريب فن : اذا كان الفن يعرف بأنه محاولة لخلق أشكال ممتعة بوصفها أشكالاً تشبع إحساسها بالجمال فإننا حينما نكون قادرين على تذوق الوحدة الفنية بين مجموعة من العلاقات الشكلية من بين الأشياء التي تدركها حواسنا، والفن بهذا المعنى يعني أن الفرد يستجيب للأشياء القائمة على حواسه، الأمر الذي يخلق إحساساً بالمنفعة وتحريراً لشخصية الإنسان، مما يثير الإنسان بقدر من التنفيس عن مشاعره وألامه والتعاطف، وأيضاً بنوع من التسامي وليس غريباً أن يقال أن الفن علم اقتصاد الوجدان، ولعل من وجهة النظر السابقة ما يدعون إلى التأكيد على أن التدريب الإنساني يتلاقى مع جوهر حيث أنه كيان مهاري يندرج تحت تلك القيم ذات النوع الوجداني القائم بين المتدرب والمدرّب في علاقة جدلية بين الأخر الذي يبحث في تشكيل الأداء الإنساني نحو هدف معين، يمكن أن يقال أن كل ما نراه في اضطراب العلاقة الثنائية في عملية التشكيل والتدريب بين المدرّب والمتدرب إنما ترجع إلى الفشل في المحافظة على وضوح تلك العلاقة وهو أمر يتعلق بطبيعة السمات الشخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى بنوعية القدرات العقلية للمتلقي، وإننا لندين لهذين العنصرين نحو الإعلاء من قيمة الإنسان وتفوقه من خلال تلك العقلية للمتلقي المتمثلة في شكل ونوع التغيير الإنساني لا يجاد الصوت والكلمة شأنها شأن القلم والمسطرة ويسعى لتحقيق هدفها، ويترب على هذا الفهم إن التدريب كفن يعني أن استخدام المعارف والعلوم الإنسانية بصورة مهارية وخلاقة لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لتثمر عن زيادة الأداء، أي أن التدريب موقف مصطنع مدرّب يملك مهارة المعرفة والخبرة ومتلقي يمتلك الاستعداد لتقبل تلك المهارة وذلك في ضوء قابلية المتدرب للتعديل والتغيير نحو الأفضل.<sup>(1)</sup>

(ج) التدريب كمهنة : التدريب كمهنة يعني ما يقوم به الأشخاص من اتخاذ العملية التدريبية مهنة لهم، فيكسبون عيشهم منه وذلك عن طريق مساعدة العملاء ارغبي التدريب لرفع قدراتهم وطاقاتهم الأدائية والإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات والمؤسسات، والمدرّب وهو يسعى لتحقيق ذلك يلجأ إلى الطرق التدريبية الفنية والأساليب والأدوات التي تقدمها العلوم الإنسانية والإدارية خاصة التي قيمها علم النفس في ضوء النظريات المهنية والفروق الفردية التي شاعت نتائجها كمسلمات شاعت نتائجها كمسلمات استخدمت في الصناعة والإدارة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفضال البليدة، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير،

جامعة البليدة-2005-ض 137

<sup>(1)</sup> محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره ص 138-139

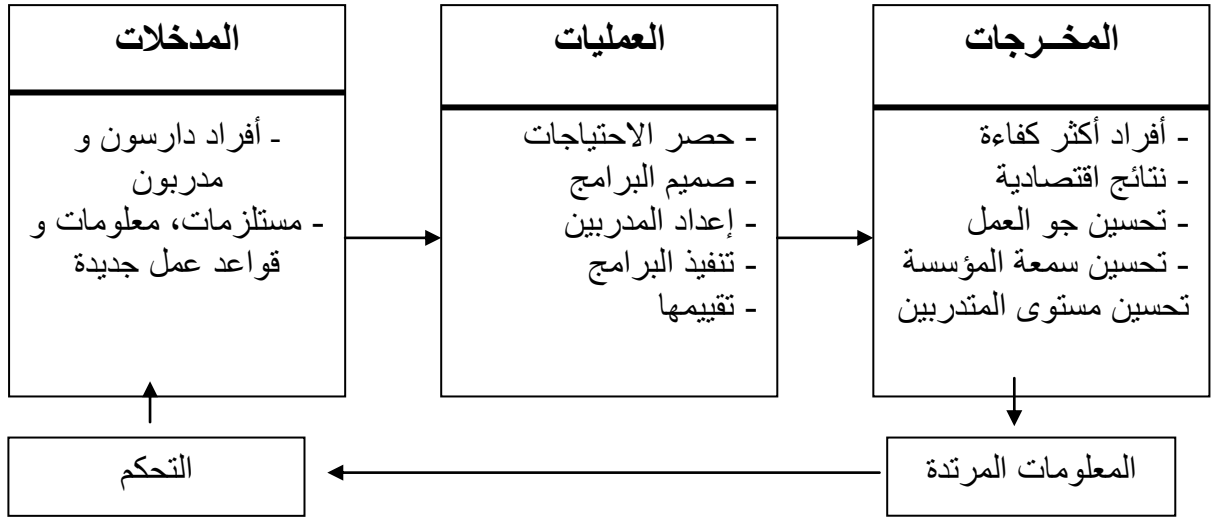
<sup>(2)</sup> مرجع سبق ذكره، ص 140

المطلب الثالث : نظام التدريب.

تعريف نظام التدريب : يعرف نظام التدريب على انه نظام مستمر ومعقد، بإجراءات تلقائية و متنوعة مرتكزة على الفرد و كيفية تدريبه، بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها، و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية و هو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية و يتميز نظام التدريب شأن ك ل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية و تتفاعل مع البيئة المحيطة.<sup>(1)</sup>

و يوضح الشكل التالي أهم مدخلات و مخرجات و عمليات المعالجة لنظام التدريب:

الشكل رقم:1



المصدر:كمال نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 145

1) المدخلات في نظام التدريب : تتمثل المدخلات في نظام التدريب في كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب و تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى :

أ) المدخلات الإنسانية :

\* المدربون : إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين، و كل لقاء بين المدرب و المتدرب يجب أن يحقق آثار ايجابية من شأنها تحقيق الأهداف. و يعرف المدرب "هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين و يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار هيئة التدريب".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة 1992 ص 143

<sup>(1)</sup> على محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع طبعة 2003، عمان ص 61.

- خصائص المدرب : إن للمدرب صفات و مميزات يتميز بها للقيام بالوظيفة على أكمل وجه و تتمثل في:<sup>(2)</sup>

- الايجابية، الحماس، دعم الآخرين، الثقة بهم، القدرة على التركيز، التوجيه نحو الهدف، المعرفة والإطلاع، قوة الملاحظة، الصبر والوضوح.

إضافة إلى ذلك لا بد من الإشارة إلى بعض الشروط الواجب توفرها في المدرب وهي كالتالي:  
- أن يكون مقتنع بما يفعله.

- أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة.

- أن يكون قادر على نقل وتوصيل المعلومات إلى الآخرين.

- أن يكون متفهم لطبيعة عملية التدريب أو التنمية، مدركا الفرق بينها وبين عملية التعليم.

- عليه التزامات أخرى حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية و قدوة حسنة لها تأثير على

المجموعات التي يعمل بها.

أنواع المدربين:<sup>(3)</sup>

1 - المدرب المحاضر: هو الشخص الذي ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة و يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

2 - المدرب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة.

3 - المدرب التطبيقي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة العلمية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

4 - المدرب النفسي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة و المعرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك.

\* المتدربون : هم الأشخاص الذين لهم الرغبة و القدرة على اكتساب معارف و خبرات جديدة

تمكنه من أداء أعماله بكل كفاءة و فعالية و قد تكون له فرصة الترقية من خلال التدريب.

الصفات الواجب توفرها في المتدرب : هناك صفات من الضروري توفرها في أي متدرب و تتمثل في:

- القابلية لإكساب معارف جديدة.

- أن يكون صبورا متفهم.

- أن يحاول قدر الإمكان الاستفادة من المدرب.

- أن يحس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتهي إليها و ضرورة أن يأتي بالجديد و المفيد لصالحها.

<sup>(2)</sup> مارشال كوك، التدريب الفعال، نقلة الى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب ص 37

<sup>(3)</sup> علي مجمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ص 61

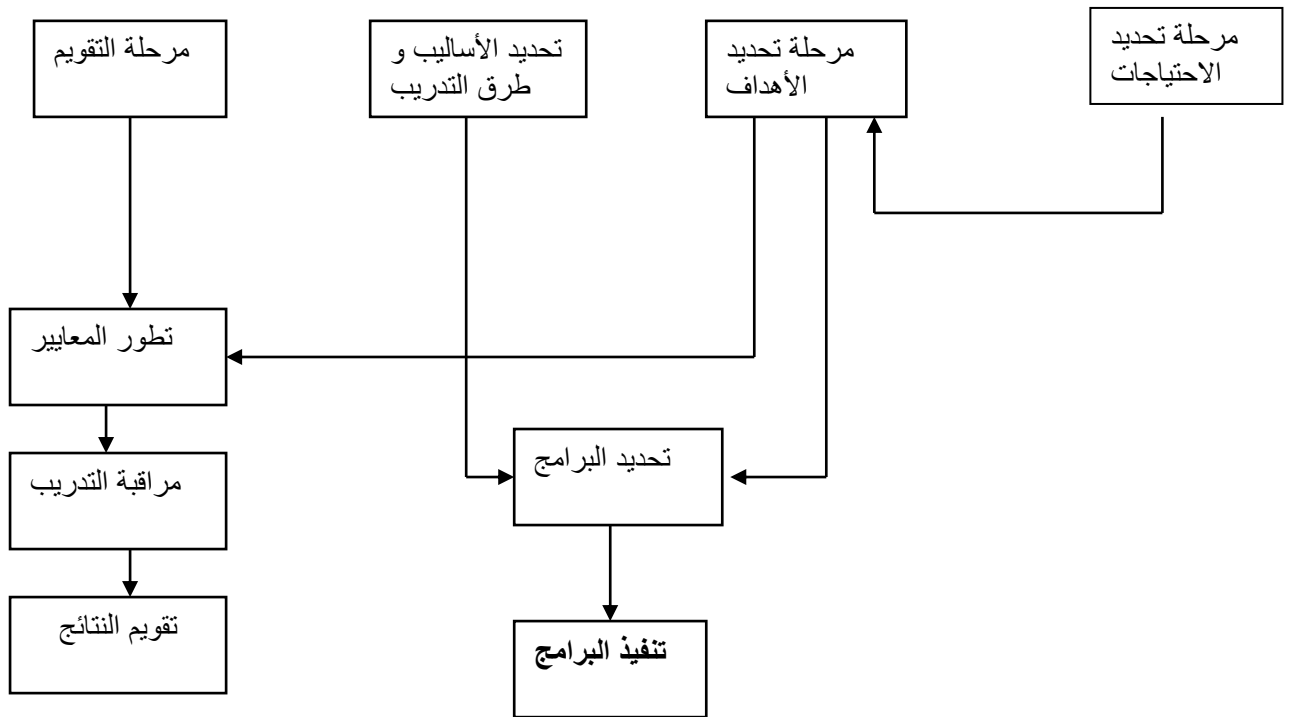
أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة و من يتشاورون من خارجها : وهم المختصون بتخطيط و تنفيذ و تقييم التدريب و من بينهم أعضاء جهاز التدريب في المؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات و عملية التدريب فيها.

المدخلات المادية: و تتمثل في :

- المعلومات : و تتعلق بأهداف المؤسسة، الفرص، القيود البيئية، برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية، مركز التدريب و تجهيزاته من وسائل الإيصال السمعية و البصرية و المخصصات المالية للتدريب و اللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

- مركز التدريب و تجهيزاته : من المهم توافر مساحات داخلية كافية كقاعة التدري ب للوحدات الخدمية مثل المكتبة، غرف المشرفين و الإداريين، كما يجب توفر أسباب الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكييف و عزل الصوت و الإضاءة المناسبة مع عدد كافي من المقاعد المريحة،  
الشكل رقم : (2)

#### تصميم نظم التدريب



المصدر:مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، ص 349

### المبحث الثاني : أساسيات التدريب

من المسلم به أن وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة و متكاملة فيما بينها لذا فإنه من الضروري التطرق إلى علاقة التدريب مع باقي أنشطة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول : علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي والفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.<sup>(1)</sup> و كل وظيفة من وظيفة الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف. بما أننا بصدد دراسة التدريب فسننظر في هذا المبحث إلى إيضاح العلاقة بين التدريب ووظائف إدارة الموارد البشرية، و إلى أي مدى يتأثر التدريب و يؤثر عليها.

(أ) علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية : تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشا ر إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و تجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم و عينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح.

و من أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة و المهارة و القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحالية و المتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية و تغيير الاتجاهات و الأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.<sup>(1)</sup>

(ب) علاقة التدريب بقياس الأداء : إن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل. و يمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي استغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب، و قد تتمثل في

<sup>(1)</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 27

<sup>(1)</sup> نظمي شحادة،، محمد الباشا، محمد الجيوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر، 2000.

نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء والتخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، ويمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

(ج) علاقة التدريب بالتعويضات والدفع : تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات والدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيتكون من المرتب الأساسي والحوافز والعلاوات، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد مقابل عمله. ومن المهم أن تكون المكافأة مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل على طلب التدريب من سؤول الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر وتطوير معارفه وكذلك رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى وبالتالي الأجر والعلاوة....<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني : مبادئ التدريب :

من أجل أن تكون البرامج التدريبية تتسم بدرجة من الكفاءة والفاعلية، لا بد أن تستند إلى مجموعة من المبادئ والأسس التي تعتبر كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف الأفراد ومن أبرز هذه المبادئ:

(1) الاختيار الدقيق للمتدربين : حيث على الجهات المعنية للتدريب اختيار دقيق للعناصر المرشح للتدريب، بحيث تراعي في اختيارها توفر رغبة المتدرب على الاستفادة من هذا التدريب وباهتمامه و ميوله للتدريب، كما يجب أن تكون على دراية تامة بكيفية اختيار المتدرب المناسب للبرنامج التدريبي المفتوح والمجموعات المتجانسة من المتدربين في البرنامج المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.<sup>(2)</sup>

(2) مرونة التدريب : يتماشى التدريب والمتغيرات الحاصلة وبذلك يتم تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>(3)</sup>

(3) مراعاة الفروق الفردية : لكل فرد خصائص ومميزات خاصة به تميزه عن الباقي من حيث درجة الذكاء الأفكار، القدرات، و كل اتجاهاته ودوافعه ودرجة استيعابه لذا يجب مراعاة كل هذه الفروق عند وضع البرنامج التدريبي، فنعمل على بناء برنامج يتلاءم مع هذه الاختلافات بين الأفراد بتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومة.

(4) الشمول: يجب أن يشمل جميع فئات العاملين في المؤسسة وجميع أبعاد التنمية البشرية (مهارات، معارف، قيم، إتجاهات....).

<sup>(1)</sup> نظمي شحادة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 58

<sup>(2)</sup> صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص 133

<sup>(3)</sup> عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دارزهران 2000 ص 49

5) الدافعية و الحوافز : كلما كان الدافع قويا للفرد التدري ب كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المدرب. ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد قوي منه لدى الفرد القديم الذي يؤدي عمله حاليا و يعاد تدريبه، كما انها لا تتوقف فعالية البرنامج ج التدريبي على الدافعية فقط بل لا بد من وجود نظام حوافز سليم يحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية أكبر، فوجود الحافز يخلق الرغبة و الدافع الحقيقي للفرد، و تجدر بنا الإشارة أنه ليس الحافز المادي فقط بل الحوافز المعنوية أيضا.<sup>11</sup>

6) متابعة تقدم المتدرب : لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين هذه المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين و السرعة و الفعالية في التدريب ، حيث أن كثرة المعلومات لوحدها ليس كافي لاكتساب المهارات و إنما الفهم السليم لما وراء هذه المعلومات و استيعابها، لذا على المشرف أن يتحقق من الاستيعاب النظري و العلمي لمحتويات البرنامج ج التدريبي.<sup>2</sup>

7) التدرجية في العملية التدريبية و توزيعها على مراحل :

لابد من اعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد حيث من الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة من المراحل، و في كل مرحلة يتم تدريب الفرد على جزء معين من العمل حتى يتمكن من استيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات و من ثم يتعلمون بسهولة و يكتسبون المهارات بسرعة فائقة.<sup>3</sup>

8) المشاركة الفعالة : إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي على زيادة اهتمامهم و تزيد في دافعيتهم للتدريب، لذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة و إبداء وجهات النظر في الموضوعات التي تعرض عليهم.

9) أساليب التدريب : بحيث يتم اختيار الأسلوب المناسب لنوع التدريب الذي سيتم، مثلا: اعتماد المحاضرة يمكن أن يكون جيدا كالتعليم أو تدريب الأفراد حديثي التخرج من الجامعات، لكن غير فعال في تدريب المشرفي ن على كيفية معالجتهم الشكاوى و تطلعات مرؤوسهم.

10) الممارسة و التكرار: " تؤدي الممارسة إلى الإتقان و الكمال" و تظهر صحة هذه المقولة بصفة خاصة في عملية التدريب و التعليم، فقيام الفرد بممارسة العملية التي يدرّب عليها أو مناقشة أفكاره تساعد في التركيز على ما يتعلمه أو يناقشه، فتكرار المهام عدة مرات يؤدي إلى تسهيل قيام الفرد بهذا العمل، لذلك يجب أن يدعم التعلم الفعال دائما بالممارسة و التكرار.

11) الفترة الزمنية المحددة للبرنامج : معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب، حتى يعود المتدرب بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه فيها، و مع ذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بتحديد ماذا كان

<sup>11</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث 1993  
<sup>12</sup> جمال بوجليدة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لسانس جوان 2000 ص 24  
<sup>13</sup> صلاح سعيد عودة، مصدر سبق ذكره ص 236-237

من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية، أم على فترات أو فواصل زمنية أطول، وبصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدى فترة من الزمن يسهل في عملية التعلم، ولكن يعتمد هذا الفرد على الموقف وعلى نوع التدريب.<sup>(1)</sup>

المطلب الثالث : أنواع التدريب<sup>(2)</sup>

على أي شركة أو منظمة، تحدد سياستها العامة في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، ويعني هذا عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب، وهناك العديد من أنواع التدريب وتمثل في الاختيارات المتاحة أمام الشركة وهذه الأخيرة تستطيع أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة. ويمكن تقسيم أنواع التدريب كالتالي:

(1) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

(أ) توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته التقنية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وهناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، وأهم البيانات والمعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- الأجور والاستحقاق والعلاوات والاستقطاعات.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون والآلات التصوير.
- الأجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.

<sup>(1)</sup> راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 78

<sup>(2)</sup> أحمد ماهر "السلوك التنظيبي مدخل بناء المهارات" الطبعة السابعة الدار الجامعية ،الإسكندرية 2000 ص 326-327

- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.
- الإجازات و الأعباء.
- الترقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.<sup>(1)</sup>
- و تدريب الموظفين الجدد يكون من الحاجات الملحة للمنظمة و سنتطرق للتدريب على الصنعة، تدريب خريجي الجامعات و التدريب الاستدلالي و الاستقرائي.<sup>(2)</sup>
- \* **التدريب على الصنعة** : هذا النوع هو أقدم وسيلة في التدريب الصناعي، و هنا يتم التعاقد مع المدرب لفترة تدوم عدة سنوات ما بين ( 3 إلى 6 سنوات)، و تشمل برامج التدريب على الصنعة مايلي:
  - تدريب خارج الوظيفة على المهارات الأساسية، يجري هذا عادة في مدرسة تدريب على الصنعة.
  - تطوير الخبرات خلال الوظيفة بإشراف شخص آخر.
  - تعليم نظري مرافق للوظيفة أو لفترة محددة خارج الوظيفة.<sup>(1)</sup>
- \* **التدريب الاستدلالي الاستقرائي** : هذا التدريب الفعال للموظفين الجدد في أي شركة أو مؤسسة مهم جدا خاصة في بداية مستقبلهم المهني، و التجارب الأولى لهؤلاء الموظفين في عالم العمل مهمة لتطورهم اللاحق بقدر أهمية تجاربهم الأولى في مرحلة الطفولة. و الاستدلال ضروري لأولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة جديدة أو الذين حصلوا على ترقية لمركز جديد ضمن الشركة أو المؤسسة، و غالبا ما يتم إهمال هذا النوع من التدريب لدى ترقية شخص للمرة الأولى إلى مركز له مسؤوليات إشرافية أو إدارية، و لكن المراكز الإدارية لها مهاراتها الخاصة التي تدعو إلى التدريب بكل عناية و انتباه. و تشمل عناصر برنامج التدريب الاستدلالي على مايلي:
  - عرض الحقائق الأساسية عن الشركة أو المؤسسة.
  - توضيح مجال عمل الموظفين.
  - توضيح نوع وظيفة الموظف.
  - توفير فرص التدريب و التنمية البشرية.
  - وصف الأحوال الأساسية للتوظيف و بيئة العمل.
- \* **تدريب خريجي الجامعات** : هذا التدريب لا يختلف كثيرا عن التدريب الاستدلالي له أنماطه و أشكاله، و تحصل المشاكل عندما تكون شهادة المتدرب مهنية بشكل واضح كما في شهادة المحاسبة و الحقوق و الهندسة الميكانيكية مثلا، لأنه قد يتم توظيف أصحاب

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 223

<sup>(2)</sup> مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، إدارة العربية للعلوم-الطبعة الأولى-1997 ن ص 78

<sup>(1)</sup> مرجع سبق ذكره، ص 81-82

هذه الشهادات في مراكز تطبيقية فور تخرجهم من الجامعة أو الكلية، كذلك تنشأ المشاكل عندما تكون شهادة التخرج غير مهنية (في مواضيع التاريخ، الجغرافيا والعلوم الاجتماعية). وتزيد المشاكل عندما يحصل هؤلاء على وظائف إدارية خاصة مع تزايد عدد خريجي الجامعات اليوم حيث الوظائف المتوفرة غير كافية. ويكون على خريجي الجامعات الذين يحملون شهادات غير مهنية ولا يلحقون بوظائف إدارية أن يتمرنوا على مهارات وظيفية تطبيقية حيث لا تصلح الجولات التدريبية العامة في توفير ذلك التمرين، وهكذا تقوم الحاجة إلى التدريب ضمن وخارج الوظيفة في المهارات الملائمة مع توفير الإسناد والتشجيع للحصول على مؤهلات مهنية فضلا عن التدريب الناجح.

ب) التدريب أثناء العمل : ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيما بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية التدريب أن كثيرا من الآلات الحديثة تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

ج) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.<sup>1)</sup>

4) التدريب بغرض الترقية والنقل :<sup>2)</sup> تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإخلاف المهارات والمعارف الحلية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل عليها. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إدارية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية.

5) التدريب للتهيئة للمعاش : في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من إن يشعر الفرد فجأة أنه يتم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

<sup>1)</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325

<sup>2)</sup> مرجع سبق ذكره، ص 326

## 2) أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

أ) التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام وغيرها. وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني الفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال(عادة صغار السن)، و يحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية).و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب)التدريب التخصصي : ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية،المشتريات، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، و المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة،و التخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ج)التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية، الدنيا(الإشرافية )، الوسطي أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرار، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، و التنسيق و الاتصال.

## 3)التدريب حسب الغاية منه :<sup>11</sup>

أ)التدريب التوجيهي : يهتم هذا التدريب بتوجيه العاملين الجدد، و ذلك من خلال تقديم الفرد المعنيين إلى أعمالهم بطريقة مناسبة و تعريفهم بالمهام التي سيقومون بها و الزملاء الذين سيتعاملون معهم، و كذلك إعطاؤهم فكرة عن أهمية الوظيفة، و هذا النوع من التدريب يساعد الفرد على تأقلمه و تكييفه مع الوظيفة الجديدة بسهولة و سرعة، و ما يولد لديه رغبة في العمل و تحسين أدائه و بالتالي يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب)التدريب العلاجي : يأتي هذا النوع من التدريب نتيجة فشل الفرد في اجتياز تدريب معين، و بالتالي قد يحتاج إلى تدريب إضافي و هو ما يدعى بالتدريب العلاجي، فهو يدرس أسباب فشل الفرد التي قد تعود نسيان الطرق و الأساليب التي تعلمها، و إهمال الطرق الطويلة و إتباع طرق مختصرة، و يدرس هذا التدريب أيضا جوانب الضعف لإزالتها.

ج)التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم : يسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية معارف و ثقافات الأفراد و تعليمهم في مجالات علمية و ثقافية كالعلوم الإنسانية و الاقتصادية و المحاسبة و التاريخ، فهو يهدف إلى تنمية و عي العمال و مستوى كفاءتهم و معارفهم.

د)التدريب على الأمن : بسبب زيادة أهمية توفير ظروف أمنية مناسبة داخل المصانع و المؤسسات، أصبحت أهمية لهذا الجانب، و ذلك من خلال وضع برامج تدريبية لرفع درجة و عي و كفاءة الأفراد العاملين في التعامل مع الوسائل المستخدمة في الأمن الصناعي، فالتدريب على الأمن يساعد العامل على التوعية بأهمية الأمن و المحافظة على ممتلكات المؤسسة، و تدريبهم على الوقاية من الحوادث.

<sup>11</sup>( بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 15

(4) أنواع التدريب حسب مكانها:<sup>11</sup>

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

ب) التدريب خارج الشركة : تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي، إما بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج) شركات التدريب الخاصة : على أي شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

د) البرامج الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمصر، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الرابع : أساليب وطرق التدريب:<sup>11</sup>

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام :

1) التدريب العلمي : يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لوقام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2) تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل: تدريب الدارسين على كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر

<sup>11</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 328

<sup>11</sup> د.امين ساعاتي ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 165

- نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، و التدريب على البيع، و التدريب على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة.
- (3) دراسة الحالات : في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، و أسبابها و حلولها البديلة، و تقييم للبدائل المختلفة.
- (4) البريد الوارد : يقوم على غطاء المتدرب ملف يتضمن مجموعة الخطابات و المذكرات الداخلية التي تتشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس إن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد و يلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب.
- (5) الوقائع الحرجة : يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة. و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع.
- (6) المباريات الإدارية : يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات و برامج ترويج و إعلان، و الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج و خطوط إنتاج و تدفق خدمات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط القوى العاملة، و تعيين و تدريب، و أجور و حوافز.....<sup>(1)</sup>
- (7) المناقشة الجماعية : عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجتمع و حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول. و يمكن للمناقشات أن تعود بفائدة عالية في تناسق و تشكيل الجماعة مع ما يناسب خبراتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبيًا من (4 إلى 6 أشخاص)، و يلعب المدرب دورًا رئيسيًا في تلخيص المشاك ل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها البعض.
- (8) تدريب الحساسية : تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تدريب تتكون من (10 إلى 20 فرد)، و على ألا يكون هناك قائد محدد، و لا مشكلة محددة بصور سالف ة، و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل، و محاولة توظيف هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة، حتى يمكن تبني روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> د. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره ص 165

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 344

9) نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويتم التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي المشرف المباشر على الدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتحفيّزات حتى يضمن قياس الدارس بنفس الأداء النموذجي، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء، ومع تكرار الفيلم وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتوى الفيلم، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.<sup>2)</sup>

10) العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة. ولكي يؤدي إلى النتيجة المرجوة يجب مراعاة ما يلي:<sup>3)</sup>

- أن لا يتكلم المدرب عن أهمية أي حل حتى يثبت إمكانيته.
- إسناد الفكرة إلى الشخص الذي تقدم بها.
- تحليل كل فكرة والانتقال إلى فكرة جديدة.

### المبحث الثالث: أهمية التدريب وفوائده والظروف التي تستدعيه

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين والهيئات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المقدمة باعتباره أساسيا تحتاج المؤسسة إلى توافره في مواجهة و مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ومن الطبيعي أن يكون التدريب موضوع اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين الاقتصاديين، وإن يكن بدرجات متفاوتة وذلك لأهميته وما مدى تحقيقه للأهداف، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهمية التدريب وفوائده والظروف التي تستدعيه، وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب سنتناول في المطلب الأول أهمية التدريب إلى شرح فوائد التدريب في المطلب الثاني أما المطلب الثالث سوف نستوفي الظروف التي تستدعي برامج التدريبية.

<sup>2)</sup> احمد ساعاتي، مرجع سبق ذكره ص 166

<sup>3)</sup> نفس المرجع السابق، ص 167

المطلب الأول : أهمية التدريب

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

1. اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
2. تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
3. إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل<sup>1</sup>

المطلب الثاني : فوائد التدريب.

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

1. زيادة الإنتاج : إن زيادة و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين ، سيؤدي إلى تحسين أدائهم ، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنشأة و تحقق أهدافها.
2. اقتصاد النفقات : إن البرامج التدريبية تؤدي مردوداً أكثر من كلفتها فتدريب العاملين على استخدام السليم للألات طبقاً لأصولها في الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة و اقتصاد في المواد و قلة المخاطر.
3. تخفيض حوادث العمل: إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة و المعدات، و ظروف العمل ، و التدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان 1991 ص 223.

تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية أو على الأقل التقليل منها<sup>2</sup>.

1. قلة دوران العمل : إن تدريب العاملين، وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم، في مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين ، و زيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
2. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة : إن التدريب شكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة ، وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي فعن طريق التدريب يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
3. قلة الإشراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي وبهذا سوف لا نحتاج المندوب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقابته.
4. التدريب الخاص بالمشرفين وتقديم الإدارة : إن التدريب موجه لكل فئات العاملين، ومنهم الإداريين فالتدريب يزيد من قدراتهم ويزودهم بالمعارف التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة، ومعاملة العاملين معاملة إنسانية وبذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>-رواية حسن -"إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية-الدار الجامعية الإسكندرية، ص 168.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" ، الدر الجامعية ، ص 582-583.

المطلب الثالث: الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية

قد يخضع الفرد العامل في المنشأة للتدريب عدة مرات وذلك حسب الظروف التي تحيط

بالمنشأة ويمكن التطرق لهذه الظروف في النقاط التالية:

- ✓ إدخال تغييرات على أساليب العمل في المنشأة.
- ✓ إدخال تغييرات على نوعية الإنتاج في المنشأة.
- ✓ إدخال تغييرات فنية على طريقة الإنتاج، فالتطور التكنولوجي الحديث المتزايد يتطلب تدريباً منظماً للعاملين لتحسين وتطوير أدائهم وملاءمته معه.
- ✓ انخفاض مستوى كفاءة بعض الأفراد العاملين.
- ✓ ظهور أساليب ومفاهيم جديدة في مجال الإدارة ترغب إدارة المنشأة في إطلاع العاملين عليها، وتدريبهم على استخدامها، كأسلوب الإدارة بالأهداف.
- ✓ الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين والمؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر في المستقبل.
- ✓ تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، حيث عملية الإحلال عملية مستمرة في جميع المستويات الإدارية نتيجة الترقيات، والنقل، والتعيين الجديد.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> - عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

### خاتمة الفصل الأول

ساعدنا هذا الفصل في تحديد ماهية التدريب والذي من خلال ه تطرقنا إلى أهم المصطلحات المتشابهة مع التدريب و أبرزنا وجه الاختلاف بين كل مصطلح مع التدريب، و تطرقنا إلى أهم التعريفات الخاصة به و تناولنا مدخل التدريب و كذا نظام التدريب الذي من خلاله بينا أهم عناصر التدريب، و على من تقع مسؤولية التدريب.

## الفصل الثاني

التدريب كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية

## الفصل الثاني.....التدريب كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد :

أجمع المفكرون أن اهتمام المؤسسات بأداء أفرادها وإعطائه العناية اللازمة يمكنها من الوصول إلى أسى أهدافها ، وإنجاز أعمالها بكل كفاءة وفعالية عالية ، لذلك أعطت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بأداء الأفراد العاملين ، واتخذت أساليب متعددة لتحسين الأداء وتطويره ، كالتدريب والتكوين مثلا.

وفي هذا الفصل قمنا بإبراز مفهوم الأداء ودور التدريب في تحسينه من خلال أربع مباحث هي :

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : أساسيات عن تحسين أداء العاملين .

المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية  
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم ، وتقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى و تدريبهم ، وينعكس ذلك إيجابيا على رفع الروح المعنوية لهم، وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها و تطويرها

و العمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها الوسيلة الإستراتيجية و الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة و أغلاها قيمة وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة و الذي يساهمون أفراد و جماعات في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

وتنبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي :

- تمييز العنصر البشري.
- العنصر البشري كمورد مؤثر و حاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كقيمة نهائية.<sup>3</sup>

1. د-محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل- دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2004 ، ص 20.21

2. أ.د.سمير محمد عبد الوهاب ، أ. د.ليلى مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة - مركز دراسات و

استشارات الإدارة العامة ، مصر ، القاهرة ، 2006 ، ص 14

3. د. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، فرع و منهور دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص

### المطلب الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية

تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة الأخرى في المؤسسة وهي تتعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج ذلك أنهم هم الذين يمتازون بقدرات كبيرة، فهم يتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة ، لذا قامت إدارة الموارد البشرية بوضع لوائح وقوانين وإجراءات تتكفل بخدمة العنصر البشري في المؤسسة و عملت جاهدة على أن تحقق رغبات هذا العنصر و رغبات المنشأة ككل على هذا الأساس تطورت الموارد البشرية ، أما أسباب التطور نذكر منها :

- ظهور الشركات و المؤسسات كبيرة الحجم مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كما و نوعا.
- التطور التكنولوجي المتسارع و الذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين و تطويرهم بصورة مستمرة.
- تعاظم نفوذ النقابات و الاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال مما فرض وجود إدارة أفراد للوفاء بمتطلبات هذه النقابات و الاتحادات ما أمكن .
- تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و ذلك بوضع لوائح عملية تحدد كيفية استخدام العمال و المحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل و العمال و قوانين الخدمة المدنية.
- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع و علم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل و السعي لإشباع رغباته.

### المطلب الثالث : أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية

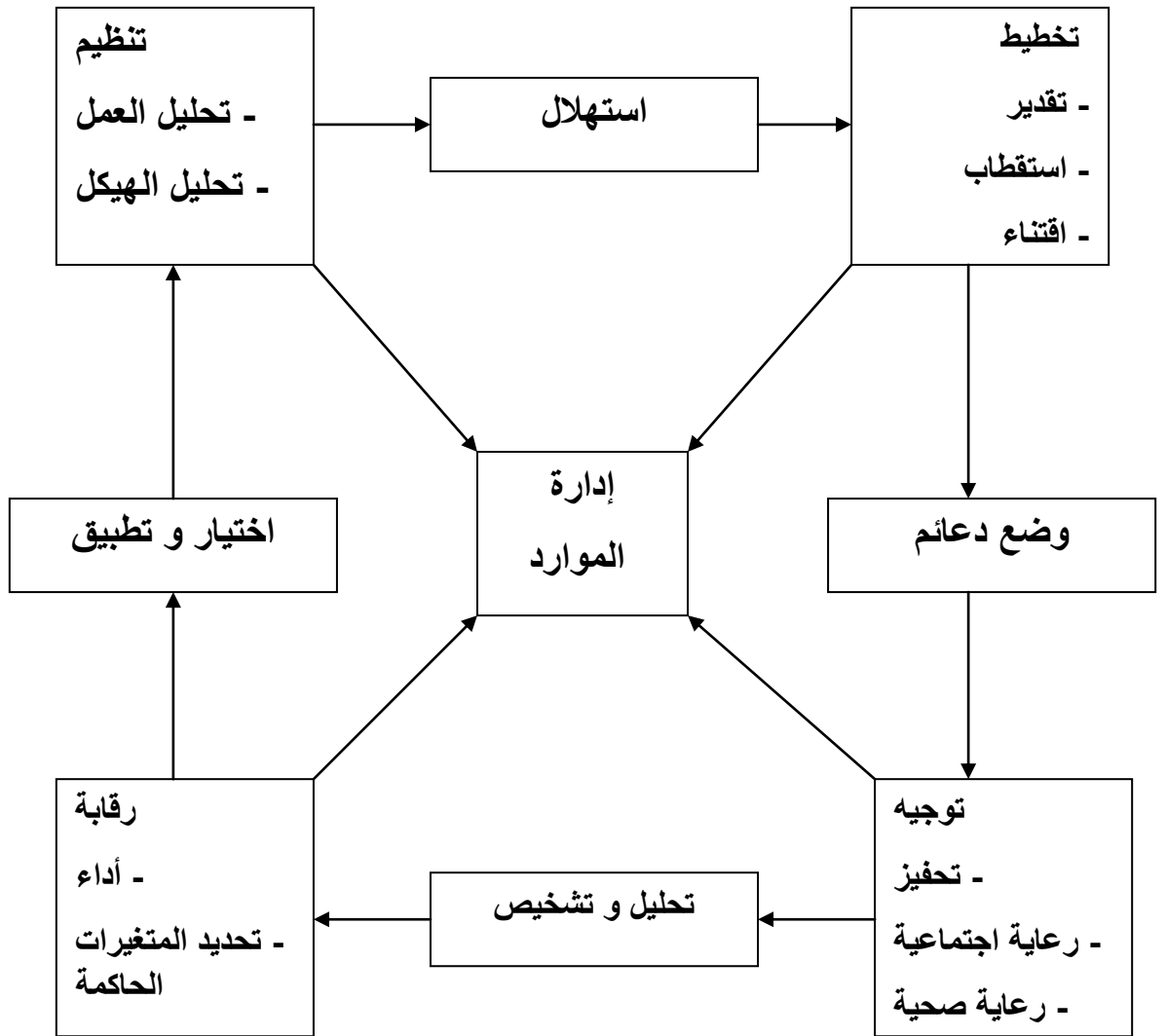
تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها و هذا عن طريق :

- تحقيق الأداء المتميز من طرف الموارد البشرية.
  - زيادة تحفيز العاملين وإلزامهم بالعمل.
  - تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
  - إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.
  - استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
  - تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
  - خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق التوفيق الأمثل بين عناصرها، وتنطوي مهام إدارة الموارد البشرية على:

- ✓ تقدير وتديبر احتياجات المنظمة من العمالة الملائمة في الوقت المناسب  
○ وبالتكلفة المناسبة.
- ✓ انتقاء أفضل العناصر الأكثر كفاءة للالتحاق بالعمل.
- ✓ تنمية الموارد البشرية لضمان استمرار الأداء الفعال ومواكبة التغيرات في الأهداف.
- ✓ تحقيق دورة حياة ملائمة للفرد في المنظمة عن طريق نظام الحوافز.
- ✓ تحليل دائم لطبيعة الأنشطة والوظائف باختيار الأفراد الملائمين لها.
- ✓ تقييم أداء الأفراد للوقوف على مدى نجاح عمليات التخطيط والتنظيم  
○ والتوجيه.
- ✓ وضع إستراتيجية للموارد البشرية بغية ضمان الاستمرار والنمو وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

1 أ.د.سمير محمد عبد الوهاب ، أ.د.ليلي مصطفى البرادعي ، مرجع سابق ، ص 15،16،17

شكل 01: عناصر إدارة الموارد البشرية



المصدر: د. محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 23 الجانب

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

أ التعريف اللغوي :

من معجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ويقال أدى الشيء أي أوصله : أي

أداء الأمانة و أداء الشيء بمعنى قام به<sup>1</sup>.

ب التعريف الاصطلاحي :

يعرف الخراز الأداء الوظيفي على أنه " يتمثل في مدى المهارات التي تتمتع بها الموارد

البشرية في التعامل مع الوظائف التي تقوم بها والأجهزة وكافة الموارد المتاحة

لتحقيق مستوى عال من التوافق وبأقل تكاليف ممكنة"<sup>2</sup>.

---

1 ابن منظور لسان العرب، دارصادر، بيروت، المجلد 14، ط3، 1994، ص 26

2 مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987، ص201.

## الفصل الثاني.....التدريب كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية

يعرف الأداء أحمد صقر عاشور أيضا على أنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد، و نمط الأداء.<sup>1</sup>

يعرف أيضا على أنه "قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية".<sup>2</sup>

يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات السلبية و الإيجابية للعمال داخل المنظمة و ذلك بهدف النجاح و تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للأداء الوظيفي بأنه " إنجاز وإتمام النشاطات و المهام على أكمل وجه بواسطة الأجهزة المختلفة و الموارد المتاحة ، كما أنه يحقق التوافق بين الموارد البشرية و المتغيرات الحاصلة لريح الوقت و خفض تكاليف الإنتاج".<sup>4</sup>

ثانيا : محددات الأداء.

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

- 1 الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد يسعى لإشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :
  - أ إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.
  - ب المواقف التي معها في بيئة العمل، و مدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته.
- 2 القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة.
  - أ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
  - ب المهارة أي التمكّن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله ، أو مهارة استخدام المعرفة 3- مدى وضوح الدور

ت

1 أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25، 26.

2 عبد المليك مهور، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، الجزائر، ص 86.

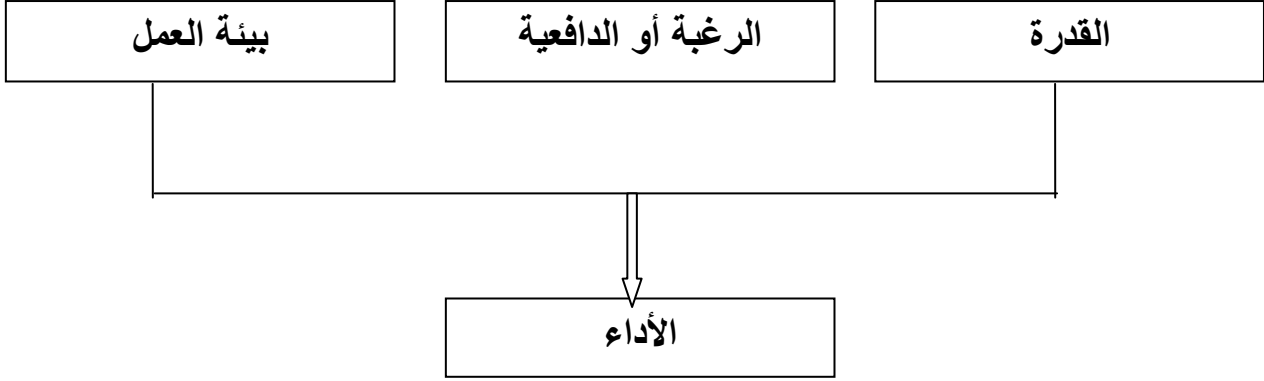
3 07 p. 2003 .ecnarf .cnalb erviL .liavart ua laicos ecranimodérp al .ettas cirÉ erreip .oissab einahpétS

4 مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 146 ، 147 .

## الفصل الثاني.....التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

3 بيئة العمل : تتمثل في معطيات مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشكل التالي يبين محددات الأداء :

الشكل رقم 02: محددات الأداء .



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص 146.

كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى<sup>1</sup>:

- 1 الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2 القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء الوظيفية وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- 3 إدراك الدور (المهمة): يشير الاتجاه إلى اعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، ولابد من وجود حد كبير من الإتيقان في كل أعماله، بمعنى أن الفرد مهما يبدو من جهود كبيرة، ولديه فائقة، لابد أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة، وبهذا يكون عمله موجهاً في الطريق الصحيح.

أغلب الباحثين يشتركون في محددات للأداء، ويمكن استنتاجها من خلال ما سبق ذكره في ما يلي : الجهد، المعرفة، إدراك الأدوار.

1 الأمين بوشليق، دور تكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار PTNE) متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة

قصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان عروض تجارة، الشعبة علوم

اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، 2015، ص 07.

المطلب الثاني : معايير قياس أداء الموارد البشرية.

لقياس أداء الموارد البشرية يمكن أن تستخدم المنظمة أو الإدارة ثلاث أنواع من معايير الأداء و هي<sup>1</sup> :

- الخصائص أو السمات الشخصية (scit serètcarac /stiaart lanosrep).
- السلوكيات (sroivaheb).
- النتائج الموضوعية (stluser evitcejbo).

1 معايير قياس السمات و الخصائص : الشخصية (citseretcarahc/stiartlanosrep) :

تركز هذه المعايير على خصائص و سمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الإلتزام و الولاء، و مهارات التفاعل و الاتصال، و القيادة و غيرها، و مثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به و ينجزه في العمل، و هي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها و ملاحظتها، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة و موثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل و قد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء و تستخدمها أساساً في قرارات الترقيات و الزيادات و الفصل و غيرها، للمحاكم و القضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المنظلمون، و لذلك يفضل إستخدام معايير أدائية أخرى.

1 حسن حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 2013، ص 257.

2 المعايير السلوكية (sroivaheB):

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز عمله، وقد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، الإهمال وغيرها، وبالنسبة للسلوكيات الإيجابية، فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة. وتتيح لشخص المقيم أن يأخذ في الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء وتسمح بتقييم قبول السلوكيات و من أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل: أعمال خدمات الزبائن، الوظائف الإدارية.

3 النتائج الموضوعية (stluser evitcejbo):

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية إنجازه وإنتاجه، ولكنها لا تتناسب كل الأعمال، وتستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فوق العمل و الوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا.

تصنف معايير النتائج غالبا إلى أربعة أنواع وهي :

1 معايير كمية (sdradnats ytitnaq): ونعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع إنجازها من

قبل الفرد، الجماعة، أي عدد مخرجات الخدمة.

2 معايير التكلفة (sdradnats tsoc): وتعتبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج

وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة.

3 معايير الجودة (sdradnats étillauq): تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة،

الخدمة المقدمة، أو العمل المنجز.

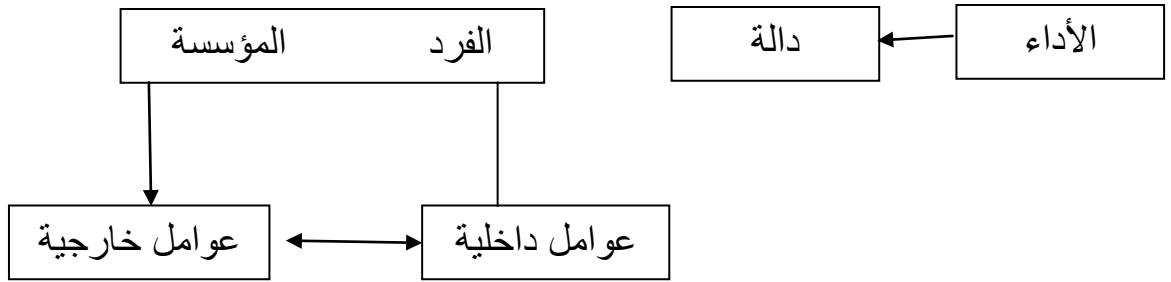
4 معايير زمنية (sdradnats emit): تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله إنجاز

العمل أو تقديم خدمة.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع سلوك الأفراد وأدائهم ، حيث يعتبر المورد البشري من متغيرات الفرد من ناحية و خصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدافع....) و عوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة، هذه العامل موضحة في الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم03 : العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73.

كما توجد أيضا عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و عوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

#### <sup>1</sup> العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من عوامل نذكر منها :

أ العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية، و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة، و مدى تعاونها معها، و بمدى العناية التي تعطيها بالتنمية و تطوير مكانتها و العمل على إيجاد و تنمية الدوافع لديها ابذل جهد أكبر و أداء أفضل و منه :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} + \text{البيئة} + \text{الدافعية}.$$

1 مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص73

## الفصل الثاني.....التدريب كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية

ب الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها، فهي بذلك تأثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه مسؤول بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ت التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليها وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا لمستجدات جديدة في نظم أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يآثر على الأداء.

لذا وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة، ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل التغيير وفق المستجدات الراهنة.

ث بيئة العمل: تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل.

ج طبيعة العمل: و تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يستغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما ازدادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولاءه للمؤسسة<sup>1</sup>.

ح- عوامل فنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل الإتصال و غيرها تأثر تأثيرها كبيرا على الأداء الجيد و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2 أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم

العلوم التجارية، تخصص: إدارة المشاريع، 2016، ص 35.

2- عوامل خارجية: تتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ البيئة الإجتماعية و الثقافية: وتتكون بدورها من مجموعة عناصر أهمها :

## الفصل الثاني.....التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

العادات و التقاليد الموروثة و العرق و أمور الدين و المستوى التعليمي (نسبة الأمية، نسبة المتعلمين مثلا) و كذلك مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم و الحصول عليهم و التدبير و أنواعه و برامج التعليم الفني و المهني.

ب البيئة السياسية و القانونية :

تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي و كذلك مدى الاستقرار السياسي و مرونة القوانين و التشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية و نوعيتها.

ج- البيئة الإقتصادية :

تمثل الإطار العام لإقتصاد الدولة أي طبيعة إقتصادها (إقتصاد حر أو موجه) و الإستقرار الإقتصادي و الأنظمة البنكية و مدى تأثيرها بالسياسات التشريعية و مختلف الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات و كذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

من خلال كل هذا نستنتجان :

الأداء هو مجموعة من التفاعلات ناتجة عن أنشطة المورد البشري داخل المنظمة، له محددات كالرغبة، الجهد، بيئة العمل تؤثر في سلوك المورد البشري.

للأداء مجموعة معايير لقياسه و مجموعة عوامل تؤثر فيه، فالمعايير تتمثل في الخصائص الشخصية المورد البشري و السلوكيات و نتاج عمله، أما العوامل المؤثرة يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تمثل البيئة الداخلية للمنظمة، و عوامل خارجية تتمثل في المحيط الخارجي للمنظمة.<sup>1</sup>

1 منير توري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر

### المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء العاملين

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لا بد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة إذ من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد في هذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال مدى توفر واثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الجودة والدقة في الإنجاز، التحفيز والعمل بروح الفريق.

تتكون العملية التدريبية من أربع مراحل هي : تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، وفي الأخير تقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية وتتجسد أهمية التدريب في أنه يطور و ينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من أداء و يواكب كل التغيرات الحاصلة.

#### المطلب الأول : دور التدريب في المواظبة و المثابرة :

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل و الذي نتج عنه قوة التزام و ارتباط العاملين بمنظمتهم ، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة إيجابية لدى العمال اتجاه عملهم و نحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم و يزيد من انضباطهم و مواظبتهم و مثابرتهم في العمل.

إن عملية تحديد احتياجات تدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية و تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية و هذا لرفع كفاءتهم و فعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل و الأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير و التنمية في أداء الأفراد و من هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شهورهم بأن قدراتهم و مهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم و زيادة انضباطهم و مثابرتهم عليها حيث يزيد احترامها لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لأن مدفوعين للعمل أكثر، أن اختيار موظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل و هذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عن تأخر في الإنجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

1 -شنافي نوال. " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل-

بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل ،شهادة دكتوراه علوم تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير،

## الفصل الثاني.....التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

إن المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها، تدريب العاملين على هذا النظام وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة و الجودة في انجاز العمل :**

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدررة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء.

إن هذه المهارات يتم تمنيتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريات نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق الأهداف.

يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثال للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء. فهو يرى أنه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام اتجاه عمله<sup>2</sup>.

يعتبر التدريب من الوسائل العامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الإنجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

1 سمالي يحضبة ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 145.

2 شنافي نوال ، مرجع سابق ص 171.

## الفصل الثاني.....التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث : دور التدريب في تحفيز العاملين :

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري و مستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية و المواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على إكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم اظهارها من خلال التدريب و في نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز و تشويق الموظف للعمل.

يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد، الابتكار و تقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها و قدراتها الاستراتيجية و توظيف معارفها الكامنة، و هو ما يقود انجاز الأعمال بدقة و جودة عالية تساهم في تحسين الأداء و استفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيزاً لهم و يجعلهم بنفسية و معنويات عالية<sup>1</sup>.

المطلب الرابع : دور التدريب في العمل بروح فريق العمل :

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، و خلق نوع من العلاقات الإجتماعية و نوع من التآلف فيما بينهم، و من ثمة تبادل المعارف و المعلومات و الخبرات من خلال التواصل و الاتصال المستمر، و كذا تقديم النصائح و الانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية الذي يستفيد منها الموظفين و التي تضم في أفواج جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم و خبراتهم..... هذا التنوع في صفات و خصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، بل لكل خصوصية و أفكاره و وجهة نظر و غيرها من المميزات، و هذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم و فرصة لتبادل الأفكار و الآراء و المهارات المختلفة، و من هنا تظهر الأفكار الدفينة و تتقرب الأبعاد و تصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل<sup>2</sup>.

1 مقدود وهيبه ، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية و البناء ، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2007-2008 ص42

## الفصل الثاني.....التدريب كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

إن عملية التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الإنسجام والتوافق و التعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتواجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المنظمة تبحث دائماً عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف وضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، مما ستهم وتغير أنماطهم السلوكية.

يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيررون الأفراد بناء على قدراتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسياً.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى التقييم وقمنا بإبراز دور التدريب في تحسين الأداء ، وذلك بالتطرق إلى أثر التدريب على كل من المهارة والكفاءة ، الإبداع والجودة الشاملة ، وتبيان أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية وقد توصلنا إلى أن :

- التدريب يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم و يوصل مهارتهم.
- يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات ، أو الخدمات المقدمة للعملاء ، ويساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا ينعكس على عائدات المؤسسة .
- فترات التدريب تساعد على تعارف العاملين على بعضهم البعض وتكوين علاقات متينة بينهم مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد ، وبالتالي تجاوز الخلافات و المآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل وبالتالي يرفع الروح المعنوية للعاملين و يحسن أداءهم.
- التدريب يعتبر أداة أساسية لتنمية القدرات و المهارات للموارد البشرية ، و الكفاءة الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة .

الجانب التطبيقي

## مقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجمال أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطوير المستمر للقانون الأساسي العام الذي يحكم وينظم سيرها، حيث كان القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 المرافق 15 يوليو سنة 2006 هو آخر هذه القوانين.

فالمنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا رجب التركيز عليه والاهتمام به كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للطاقات و الموارد البشرية فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا اعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد.

فقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، هذا ما جاء في نص المادة 104: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد القانون شروط الالتحاق بالتمارين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجرده نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مهيمنة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، هذا ما جاء في نص المادة 105: " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

و عليه نطرح الإشكالية التالية ما مدى تأثير التكوين على تسيير الموارد البشرية؟

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ر علوم التسيير.

المطلب الأول: لمحة عن الكلية

أنشأت سنة 2012، تحت إسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كما يلي :

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي لمستغانم.
  - 1984 : تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس و معاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1988 : إنشاء قسم المحاسبة و الجاية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1989 : إنشاء قسم الإعلام الآلي و التسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1991 : إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.
  - 1998 : مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية.
  - 2012 : تقسيم كلية الحقوق و العلوم التجارية إلى كليتين لتصبح :
    - 1 كلية الحقوق و العلوم السياسية.
    - 2 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
  - الكلية بالأرقام :
- تضم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عدد معتبر من الموظفين و الأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2013 / 2014

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجنب
01	أستاذ دائم	105	35	01
02	موظف دائم	60	33	00
03	متعاقد	10	05	01
04	عقود قبل التشغيل	23	09	00
المجموع		198	82	01

لمرجع : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير كما تضم

الكلية ثلاثة أقسام وهي :

- قسم العلوم التجارية.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم علوم التسيير.
- بالإضافة إلى إستحداث قسم خاص بالجدع المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014، كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة الكلية.

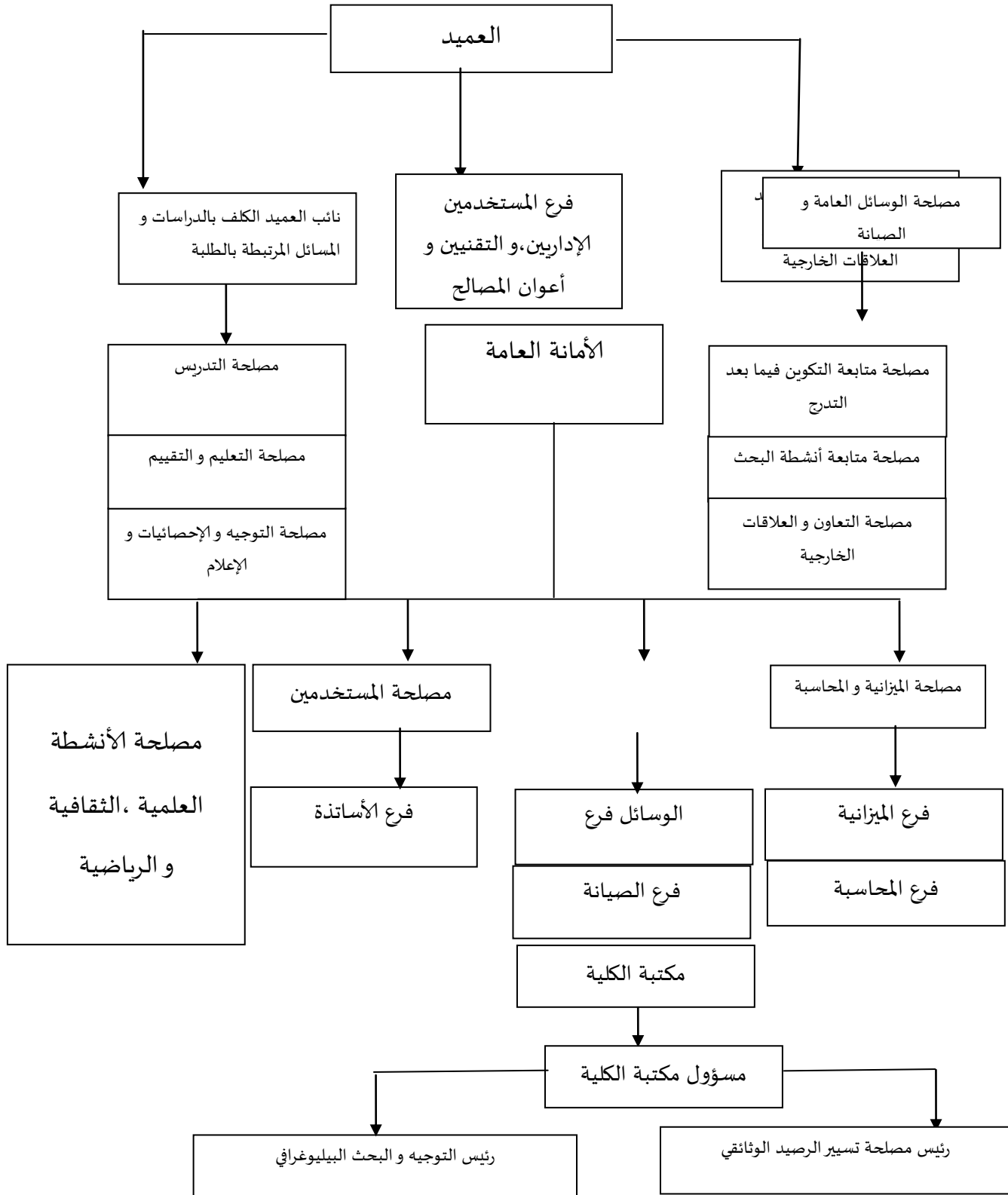
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية :

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة و مختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد و ملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم<sup>1</sup>.

1 القرار الوزاري المشترك المؤرخ 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها

المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص 24.

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



المرجع : من إعداد الطالبة ، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004. مرجع سبق

ذكره ، ص 24، بتصرف

## المبحث الثاني : التعريف بوظيفة الموارد البشرية

### المطلب الأول : تعريف بمصلحة المستخدمين للكلية :

هي مصلحة تابعة بصفة مباشرة للأمانة العامة للكلية، تكتسي مصلحة المستخدمين أهمية بالغة نظرا للمهام الحيوية التي تقوم بها وتعتبر من أهم مصالح الكلية إذ أنها تسهر على ضمان السير الحسن للموارد البشرية التي تتوفر عليها الكلية من بداية المسار المهني إلى نهايته (التوظيف، الترقية، التكوين، التحفيز .... إلخ) تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل الكلية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية.....

يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها .... لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

وتشمل هذه المصلحة على فرعين إثنيين حسب هذا المخطط :

- فرع الأساتذة

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين والأعوان المصالح

### المطلب الثاني : مهامها

بصفة عامة فإن مهام مصلحة المستخدمين تتمثل في خدمة المسار المهني لكل من الأساتذة و الموظفين الإداريين، من حيث الترقية في الرتب و الترقية في الدرجات وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وكذا احتساب الخبرة المهنية بالنسبة للأعوان المتقاعدين، إضافة إلى القيام بالإجراءات الضرورية لتوظيف مستخدمين جدد عندما تكون الكلية بحاجة إلى ذلك، هذه بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات المتعددة التي نذكر منها :

- تقديم شهادات العمل عند الطلب
- الرد على استفسارات وانشغالات كافة فئات عمال الكلية.
- توفير مختلف الاستثمارات التي يحتاجها عمال الكلية لا سيما : استثمار طلب أيام تعويضية، استثمار طلب الإذن بالغياب، استثمار تنقيط الموظفين..... إلخ

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، تحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي :

القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في الكلية ومتابعة مساهم المهني و تسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل..... و عليه فإن مهام المصلحة تتمثل في :

◆ متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

- ◆ تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي :
- ◆ إنجاز قرارات التريص للموظفين المعينين الجدد.
- ◆ إنجازات قرارات الترسيم.
- ◆ إنجاز مقررات التكفل ، الشطب، الإنتداب، الإحالة على الاستيداع.
- ◆ إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- ◆ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- ◆ الإجازات و العقوبات.
- ◆ التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا.
- ◆ إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية و تنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- ◆ إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية : 31 ديسمبر من كل سنة.
- ◆ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ◆ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية و تبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.
- ◆ إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- ◆ استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يستوجب ذلك.
- ◆ التكفل بإعداد و متابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب (لجان المستخدمين).
- ◆ تحضير ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد و المعاشات.
- ◆ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.
- ◆ إحصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد.
- ◆ التعويضات على تكاليف العقل و التنقل في حالة مهمات العمل.
- ◆ مراقبة الحضور و تخطيط العطل.
- ◆ تزويد المصالح بالمعلومات الداخلية اللازمة كما لها دور في تفتيش العمل.
- ◆ الاهتمام بالحالة الاجتماعية للأفراد.
- ◆ متابعة الملفات الطبية مثل عطل الأمومة، حوادث العمل، العطل المرضية طويلة الأجل، تعويضات النفقات الطبية، المنح العائلية.
- ◆ تحديد ووضع الأجور و المرتبات الخاصة بكل الموظفين.
- ◆ إعداد الوثائق الإدارية كشهادات العمل، قرارات الفصل عن العمل، كشف الأجور و تحضير المعلومات المحاسبية المرتبطة بالتكاليف الإدارية.

## المبحث الثالث : التكوين في الكلية

### المطلب الأول : تعريف التكوين في الكلية

يعرف التكوين في الكلية على أنه هو تزويد الفرد بمعلومات ومهارات وقدرات سواء نظرية أو ميدانية تسمح له بالتكيف مع وضعيات لم يكن يستطيع التكيف معها من ذي قبل سواء كان الفرد أستاذا أو عاملا بالكلية.

#### 1 التكوين و التدريب :

أي موظف له الحق بالمشاركة في الأنشطة التكوينية، التكوين، التدريب أي الأنشطة الخاصة بتحسين الأداء من أجل تثقيف وتعميق معارفهم العامة المهنية و التكنولوجية. ويتم ذلك حسب برنامج يقوم بتنظيمه قسم خاص تابع لمكتب الأفراد lennosrep ed uaerub و على المنظم أن يفرض العملية التكوينية و التدريسية و من حق المعني أن يستفيد من عطلة خاصة أو يقوم بالتنسيق بين وقت عمله و التكوين كما يحتفظ بمنصبه خلال هذه الفترة التكوينية و تكون هذه الأخيرة مدفوعة الأجل.

- ✓ التكوين الخارجي : في حالة احتياجات الكلية إلى ترقية موظفيها فإنها تقوم بإعدادهم عن طريق إرسالهم لتلقي التكوين اللازم من مستغانم خاص بالتكوين المهني وفي بعض الأحيان خارج مستغانم أو خارج الجزائر.
- ✓ التكوين الداخلي : في حالة احتياج الفرد لتحسين أدائه و تطوير معارفه يقوم المدراء أو رؤساء الأقسام بتكوينهم.

ويتناول التكوين الداخلي التدابير اللازمة حتى يتمكن الفرد من إتقان وظيفة معينة وإنجاز المهام التي يتطلبها وجعله قادرا على مواصلة ومتابعة العمل تحت أعين المشرفين فهو عبارة عن نقل مباشر للمعارف و تطوير القدرات.

#### المطلب الثاني : شروط و بيئة العمل :

- خلال مدة العمل اليومية التي تتراوح بين 8 إلى 9 ساعات عمل يحصل الموظف على فترة راحة لا تتعدى ساعة واحدة.
- يستفيد الموظف من العطل القانونية المدفوعة الأجر مثل عطلة آخر الأسبوع يوم الجمعة بالإضافة إلى آخر متفق عليه وطنيا وهو يوم السبت و العطل المرضية قصيرة المدى التي لا تتعدى شعرا.
- من حق الموظف أن يستفيد من عطلة مرة كل سنة و نكون مدفوعة الأجر.

- كما يستفيد الموظف من فترات تدريبية تكوينية، الغيابات الخاصة و المسموحة، عطل الأمومة و العطل المرضية، حوادث العمل تكون هذه العطل مدفوعة الأجر

التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية به ثلاثة مراحل :

- التكوين التحضيري أثناء فترة التريص أقصاها 6 أشهر تكوين.
- التكوين التحضيري بعد الترقية أقصاها مدة تسعة أشهر.
- التريصات القصيرة المدى بخارج التكوين قصير الأجل بالخارج يخص الأساتذة الباحثين و تتم هذه التريصات عن طريق إيداع ملف و تسلم لهم رسالة استقبال من الهيئة المستقبلية مع القيام بخطة عمل، حيث يشمل هذا النوع من التكوين :
  - الأجل.
  - المشاركة في التظاهرات العلمية.

يمكن أن تمنح التريصات قصيرة الأجل بعد موافقة المجلس العلمي لصالح الأساتذة الباحثين يشترط فيهم :

- التسجيل في الدكتوراه.
- تقديم خطة عمل يوافق عليها الأستاذ المشرف.
- تقديم رسالة استقبال من إحدى المؤسسات الجامعية أو مؤسسات البحث العلمي خارج الوطن.

يمكن لأساتذة التعليم العالي و الأساتذة المحاضرون الاستفادة من تريصات قصيرة الأجل كل سنة بهدف تحسين المستوى أو إعادة التأهيل بعد موافقة المجلس العلمي.

#### العطل العلمية :

مكن تكوين قصير الأجل، من أجل المشاركة في الملتقيات و الندوات العلمية إذا تحصلوا على دعوة للمشاركة فيها.

(1) تكوين ملف طلب تريص :

1: الأساتذة المسجلين في الدكتوراه :

- رسالة استقبال أصلية.
- خطط العمل الموافق عليها من قبل الأستاذ المشرف بالنسبة المسجلين الجدد في الدكتوراه.
- بيان سيرورة العمل الموافق عليها من قبل الأستاذ المشرف (بالنسبة المسجلين سابقا في الدكتوراه).

2: أساتذة ذو أعلى رتبة :

- رسالة استقبال (أصلية).

ملاحظات : عند الرجوع من التريص، يجب على المستفيدين من التريص تقديم التريص التالي :

- تقرير تريص أصلي (الأصلي)؛
- قسيمة تذكرة السفر؛
- نسخة من جواز السفر يشمل تأشيرتي الدخول والخروج.

**العطل العلمية :**

- يجب إبداع ملفات الترشح للاستفادة من تكوين بالخارج بالأقسام المعنية.
- (2) تكوين ملف طلب عطلة علمية :

- 1 طلب خطي للمشاركة في الملتقى؛
- 2 دعوة المشاركة؛
- 3 شهادة القبول (أصلية)؛
- 4 ملخص المداخلة من الملصقة.

ملاحظة : عند الرجوع يجب تقديم تقرير العطلة العلمية المكون من :

- 1 نسخة من شهادة المشاركة؛
- 2 شهادة دفع حقوق التسجيل؛
- 3 قسيمة أو مخالصة تكاليف التأمين (من أجل التعويض)؛
- 4 قسيمة تذكرة السفر.

يتم التكوين في الكلية وذلك بمراعاة ميزانية الكلية أي مصاريف التكوين وتحسين المستوى بالخارج مع إعطاء نسبة 95% للأساتذة و 5% للموظفين.

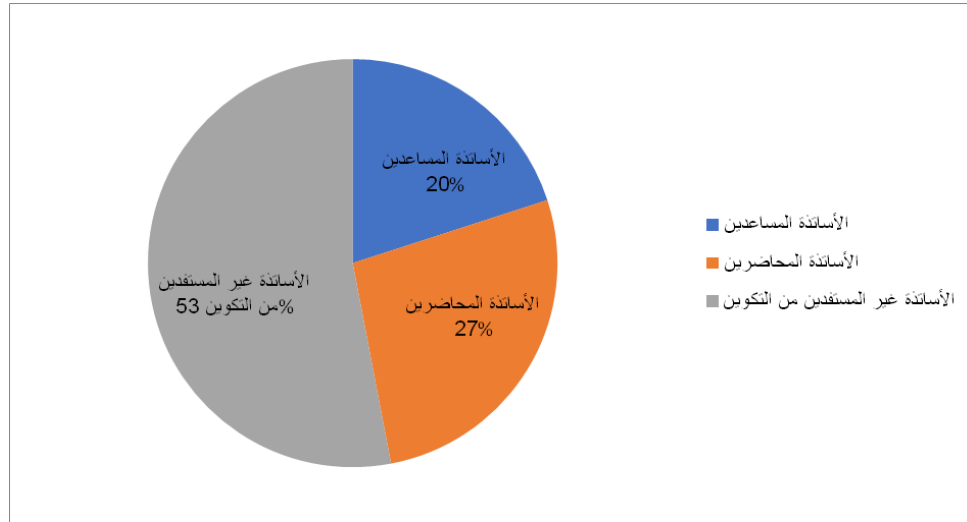
و شرط هذا التكوين أن يكون الموظف حائز على شهادة جامعية.  
حيث بعد انتهاء مرحلة التكوين ينتقل الموظف من سلك إلى سلك.

المطلب الثالث : دراسة تطور عدد ونسب الأفراد (العمال والأساتذة) المستفيدين من التكوين :

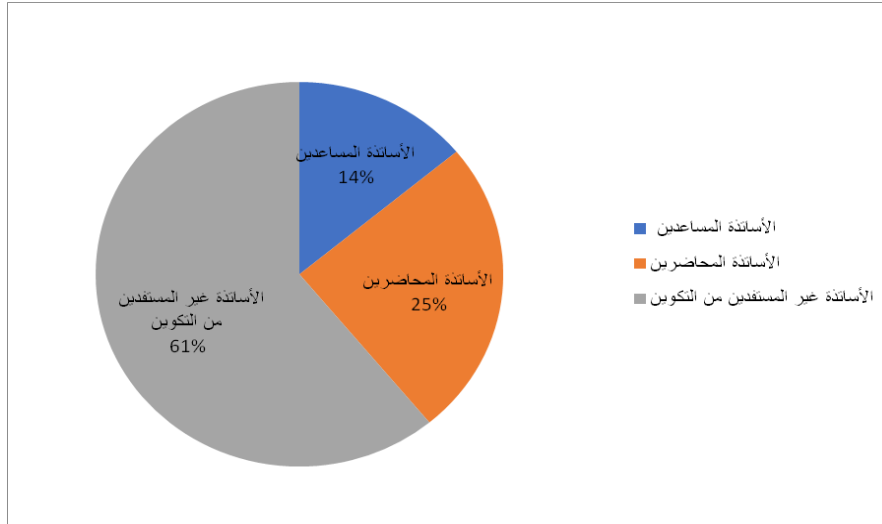
5 تطور نسبة الأساتذة:

	2017	2018
تعداد الأساتذة	118	119
الأساتذة المساعدين المستفيدين من التكوين	24	17
الأساتذة المحاضرين المستفيدين من التكوين	32	29

الجدول رقم 03: عدد الأساتذة المستفيدين من التكوين 2018/2017.



شكل رقم 07: الدائرة النسبية للأساتذة المستفيدين من التكوين سنة 2017



شكل رقم 08: الدائرة النسبية للأستاذة المستفيدين من التكوين سنة 2018.

- حساب نسبة الأساتذة المساعدين المستفيدين من التكوين سنة 2017 :

$$\begin{array}{rcl} 100\% & \longleftarrow & 118 \\ x & \longleftarrow & 24 \end{array}$$

$$x = \frac{100 \times 24}{118}$$

$$=20,33\%x$$

- حساب نسبة الأساتذة المحاضرين المستفيدين من التكوين سنة 2017 :

$$\begin{array}{rcl} 100\% & \longleftarrow & 118 \\ x & \longleftarrow & 32 \end{array}$$

$$x = \frac{100 \times 32}{118}$$

$$=27,11\%x$$

- حساب نسبة الأساتذة غير المستفيدين من التكوين سنة 2017 :

$$\begin{array}{l} 56=24+32 \text{ (مجموع الأساتذة المستفيدين من التكوين)} \\ 62=56-118 \text{ (مجموع الأساتذة غير المستفيدين من التكوين)} \end{array}$$

$$x = \frac{100 \times 62}{118}$$

$$X=52,54\%$$

- حساب نسبة الأساتذة المساعدين المستفيدين من التكوين سنة 2018 :

$$\begin{array}{rcl} 100\% & \longleftarrow & 119 \\ x & \longleftarrow & 32 \end{array}$$

$$x = \frac{100 \times 17}{119}$$

$$=14,28\%x$$

- حساب نسبة الأساتذة المحاضرين المستفيدين من التكوين سنة 2018 :

$$\begin{array}{rcl} 100\% & \longleftarrow & 119 \\ x & \longleftarrow & 23 \end{array}$$

$$x = \frac{100 \times 23}{119}$$

$$=19,32\%x$$

■ حساب نسبة الأساتذة المحاضرين المستفيدين من التكوين سنة 2018 :

$$46= 29 + 17 \text{ (مجموع الأساتذة المستفيدين من التكوين)}$$

$$73= 46 - 119 \text{ (مجموع الأساتذة غير المستفيدين من التكوين)}$$

$$x = \frac{100 \times 73}{119}$$

$$X=61,34\%$$

التعليق :

يمثل الشكل رقم 2 الدائرة النسبية للأساتذة المستفيدين من التكوين سنة 2017، يمثل الشكل رقم 3 الدائرة النسبية للأساتذة المستفيدين من التكوين سنة 2018.

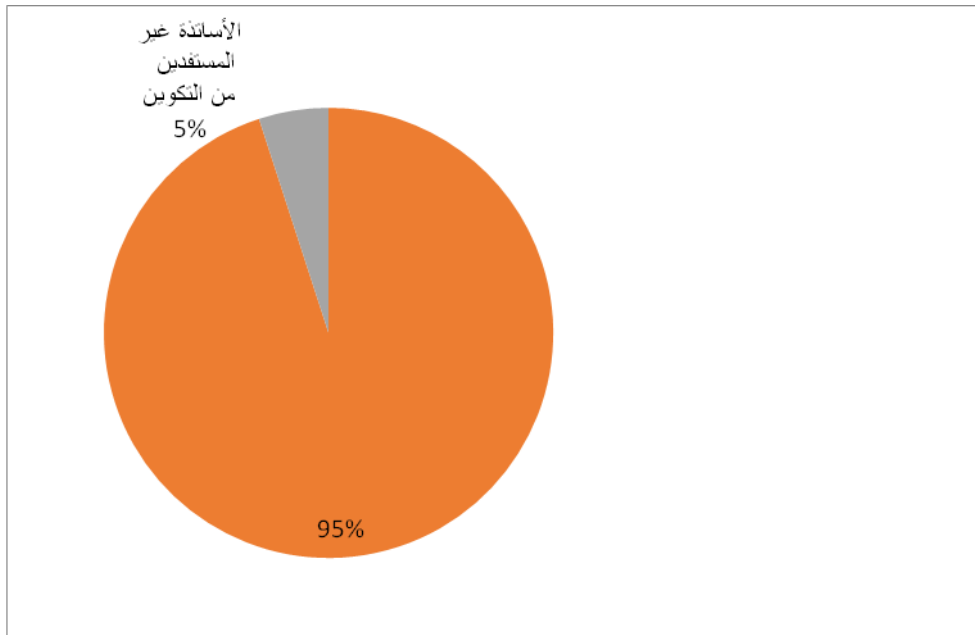
بلغ تعداد الأساتذة سنة (2017) 118 أستاذ، أما في سنة 2018 فنلاحظ وجود زيادة طفيفة حيث بلغ عددهم 119 أستاذ، استفاد سنة (2017) 24 أستاذ مساعد من التكوين أي ما يعادل نسبة 20٪، كما استفاد في نفس السنة 32 أستاذ محاضر أي ما يعادل نسبة 27٪.

وفي سنة 2018 نقص عدد الأساتذة المستفيدين من التكوين حيث استفاد 17 أستاذ مساعد ما يقارب نسبة 14٪، استفاد 29 أستاذ محاضر بنسبة تقدر ب 25٪، ويرجع هذا التناقض إلى إنقاص الدولة من ميزانية التكوين بسبب سياسة التقشف.

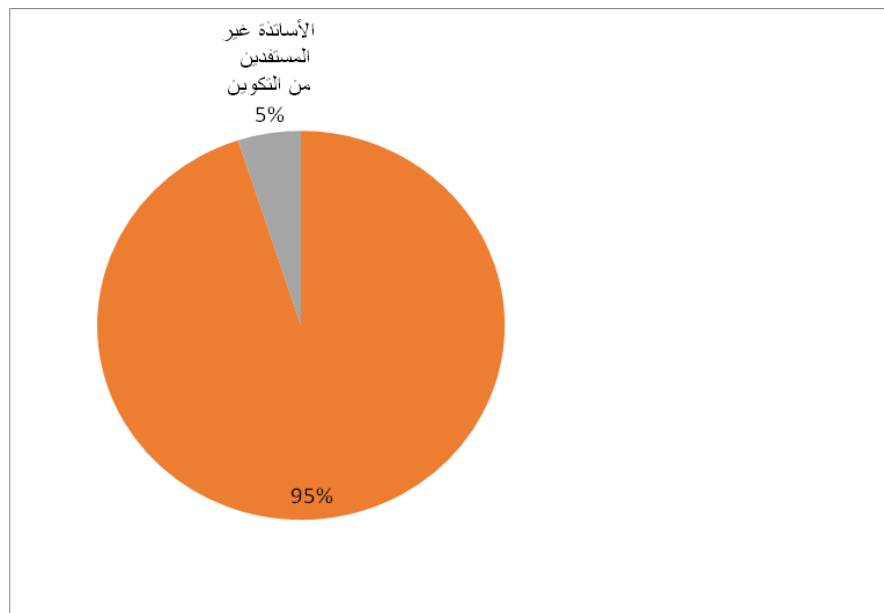
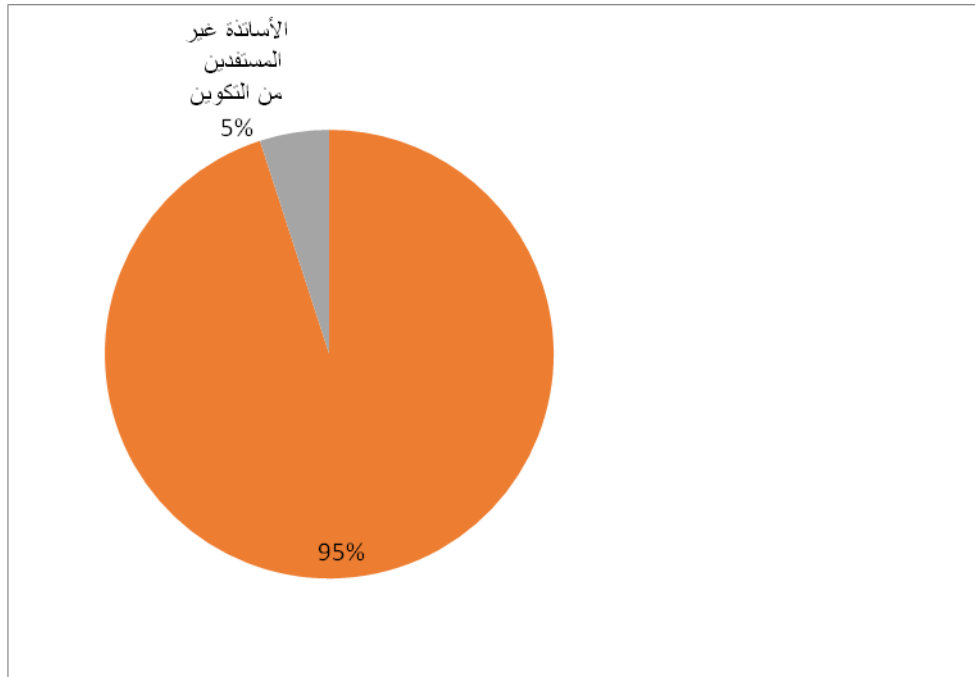
6 تطور نسبة الموظفين :

	2017	2018
تعداد الموظفين	77	78
الموظفين	04	04

الجدول رقم 06 : عدد الموظفين المستفيدين من التكوين 2018/2017.



شكل رقم 07 : دائرة نسبية للموظفين المستفدين من التكوين سنة 2017.



شكل رقم 08 : دائرة نسبية للموظفين المستفيدين من التكوين سنة 2018.

**التعليق :**

يمثل الشكل رقم 04 دائرة نسبية للموظفين المستفيدين من التكوين سنة 2017 ويمثل الشكل 05 دائرة نسبية للموظفين المستفيدين من التكوين سنة 2018 حيث استفاد سنة (2018) 04 موظفين من التكوين بنسبة تقدر ب 5٪ وكذلك في سنة 2018 استفاد 04 موظفين من التكوين بنسبة تقدر ب 5٪ وهذا الثبات راجع إلى مراعاة ميزانية الكلية بإعطاء نسبة 5٪ فقط للموظفين و 95٪ للأساتذة.

## الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تعرفنا على الكلية، تعرفنا على هيكلها التنظيمي وعلى مختلف أنشطة التي تقوم بها وبالخصوص موضوع بحثنا ألا وهو التكوين، فهمنا أن التكوين آليات وشروط يجب احترامها حتى يستفيد الفرد سواء كان أستاذ أو موظفا من هذا التكوين وتعرفنا على مصلحة المستخدمين ومختلف الأنشطة التي تقوم بها.

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها بالكلية :

- ✓ التكوين أثر كبير على تسيير الموارد البشرية.
- ✓ التكوين أثر كبير على زيادة معارف وقدرات وكفاءات مختلف الأفراد.
- ✓ تقليص الاستفادة من التكوين وذلك راجع إلى تراجع الميزانية المخصصة للتكوين، وهذا لأسباب عديدة أهمها تراجع مداخيل الدولة (تراجع أسعار البترول).

خاتمة

## خاتمة

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول موضوع التدريب دور في تحسين أداء العاملين ، يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات و يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد إن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات افرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة اليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء المنظمة كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية فاداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها وجزا لا يتجزا من أداء المؤسسة لان العنصر البشري أهم مورد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الاداءات لأنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم باعمال محددة خلال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية وخارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية أو حياته العملية والسلوكية فمنها المكتسبة ومنها الذاتية بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع والإدراك للدور المطلوب من العامل وهي تختلف عن العناصر الخارجية والتي تعني بتوفير بالمؤسسة ولعل من أهم الإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم وتحسين العمل والظروف المحيطة بذلك، كما إن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين لان هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العاملين فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل تتوصل إلى مستوى حقيقي بالمؤسسة ولعل من أهم الإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم وتحسين العمل والظروف المحيطة بذلك، كما إن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

## نتائج البحث :

- وإنطلاقاً من دراستنا في الجزئين النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية :
- 1- وجود إهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراسة منها على أهمية وضرورة لتحسين أداء الموظفين والأستاذة في الكلية.
  - 2- وجود قناعة كبيرة أن التدريب يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة.
  - 3- لوحظ ان تغيير ميزانية الكلية كل سنة يتحكم في عدد ونسبة الموظفين المتدربين وهذا ما يعود سلبياً على المؤسسة في بعض الأحيان.
  - 4- تأثير جائحة كورونا على عملية التدريب في الكلية وتخلي المؤسسة عن تدريب الموظفين في السنوات الثلاث الأخيرة وهو ما يعتبر أمراً سلبياً على تكوين الموظفين والأستاذة.
  - 5- إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة والدعم الأساسي التي تقوم عليها أي مؤسسة.

## إختبار صحة الفرضيات :

## بالنسبة للفرضية الأولى:

ترتكز الفرضية الأولى على ان التدريب وظيفية أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد بشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها ، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الافراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم وبالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى.

## \* بالنسبة للفرضية الثانية :

وتتمحور الفرضية الثانية على أن الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة ومن خلال دراستنا تبين ان التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى

سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة مما يزيد في إنتاجية المؤسسة ونجاحها ومنه يتم تأكيد الفرضية الثانية.

#### التوصيات :

-بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن الدراسة النظرية والتطبيقية حول دور التدريب في تثمين الموارد البشرية يمكنني أن اتقدم للتوصيات التالية للإستفادة منها ومن أهمها :

1- إعطاء الأولوية لنظام التدريب من خلال رفع القدرات والمهارات لتحسين أداء الموارد البشرية.

2- ضرورة توفير ميزانية ثابتة ومناسبة للإهتمام بعملية التدريب داخل المؤسسة.

3- توفير أساليب ووسائل فعالة لتدريب الموظفين في أحسن الظروف.

4- تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني والتكنولوجي وهذا بالرفع من مستوى مصاريف الموظف وقدراته.

# المصادر و المراجع

المصادر والمعاجم :

القواميس والمعاجم :

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1995.

المراجع :

1. حسن محمد حراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. حاروش نور الدين، لدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
3. حسين عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999م.
4. عمار عيشي، 34، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
5. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
6. علي غربي، بلقاسم سلطانية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002م.
7. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس الإسكندرية، مصر، 1986.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
9. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، ط1، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436هـ، 2016م.
11. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
12. سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. وسيم إسماعيل الهابيل، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، الجمهورية اللبنانية، بيروت، 1437هـ، 2017.

14. يرقى حسين، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية إحالة مركب السيارات الصناعية بربوبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-1996
15. ابن منظور لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط3، 1994
16. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان 1991
17. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية 1993
18. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية 1993
19. نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
20. مارشال كوك، دور التدريب الفعال، نقلة إلى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب 2003.
21. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987
22. أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة - مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة 2006،
23. عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران
24. د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، فرع و منهور دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004
25. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق- دار الفكر العربي القاهرة
26. حسن حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
27. شروقي حسين عبد الله سياسة الأفراد، دراسة التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة
28. مالكوم بيل، المدرب الفعال، ترجمة مركز التعريب والترجمة، إدارة العلوم العربية للعلوم- الطبعة الأولى-1997.
29. مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008-
30. رواية حسن - "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية- الدار الجامعية الإسكندرية
31. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس لسبيا 1994.
32. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005

33. أحمد ماهر "السلوك والتنظيمي مدخل بناء المهارات" الطبعة السابعة الدار الجامعية الإسكندرية 2000
34. أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: إدارة المشاريع، 2016
35. الأمين بوشليق، دور تكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP) متطلبات الماستر أكاديمي، جامعة قصدي مبراح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان عروض تجارية، الشعبة علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، 2015
36. نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر، 2000
37. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية-رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية-جامعة الجزائر-1995/1996.

#### قائمة المذكرات والدوريات :

1. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية جامعة ورقلة 2016/2015.
2. فطيمة زرع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، بعنوان أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة باتنة، 2016/2017.
3. بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، التدريب وعلاقته الأساسية في ظل التكنولوجيا الحديثة -المركز الجامعي يحي فارس-المدية جوان 2002-2003.
4. جمال بوجليدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس جوان 2000.

#### قائمة المجلات :

1. أحمد السيد الكردي، مجلة إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، دط، دن.
2. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلد العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق المجلد، 21، العدد 2015.

المراسيم :

- 1-القرار الوزاري المشترك المؤرخ 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2004،62

الرسائل :

- 1 -عبد المليك مزهور، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001،الجزائر، ص86.
- 2 -كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات والترجمة 1992محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفضال البلدية، رسالة ماجستير -معهد علوم التسيير، جامعة البلدية 2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس " مستغانم "  
المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

جوان 2022

إعلان عن فتح دورة التكوين و تحسين المستوى الخاصة بالموظفين الإداريين  
بجامعة مستغانم بعنوان سنة 2022

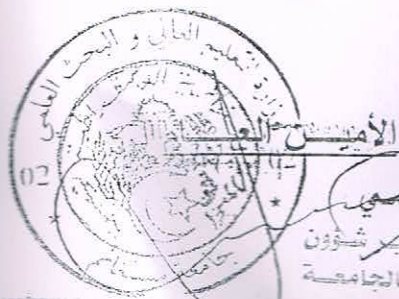
ملاحظات	التخصصات
دورة التكوين و تحسين المستوى تكون حسب المناصب المقررة	تسيير الموارد البشرية
	الميزانية و المحاسبة العمومية
	التحرير الإداري
	الإعلام الآلي
	سكرتارية
	الصفقات العمومية
	انجليزية
	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)
	التسيير القائم على النتائج "GAR"
	التحليل الإحصائي للمعطيات

مكونات الملف :

- طلب خطي

- مقرر التعيين و الترسيم في الرتبة الحالية.

ملاحظة : فعلى الراغبين المشاركة في تخصص واحد في أجل 05 أيام من تاريخ النشر المحدد أعلاه .



الأمين العام  
مستغانم  
المسؤول عن شؤون  
الامانة العامة بالجامعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس " مستغانم "

المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

1 جوان 2022

إعلان عن فتح دورة التكوين و تجديد المعلومات الخاصة بالأعوان المتعاقدين  
بجامعة مستغانم بعنوان سنة 2022

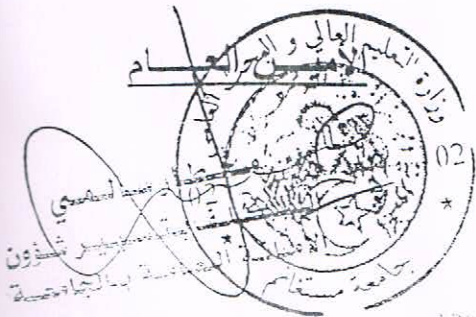
ملاحظة	التخصصات
دورة التكوين و تجديد المعلومات تكون حسب المناصب المقررة	البستنة
	الرصاصة
	الطلاء
	الإسعافات الأولية
	الكهرباء المعمارية
	الأمن الداخلي

مكونات الملف :

- طلب خطي

- مقرر التعيين و الترسيم في الرتبة الحالية.

ملاحظة : فعلى الراغبين المشاركة في تخصص واحد في أجل 05 أيام من تاريخ النشر المحدد أعلاه .



## المخلص :

تعد أنشطة التدريب والتنمية من أهم الركائز الأساسية التي تؤثر في رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية التي تعد عنصرا مهما من موارد المؤسسات، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، مما يجعل الكثير من المؤسسات الناجحة تهتم بعمليات التدريب بهدف تحسين الأداء وتطوير قدرات الكوادر العاملة لديها سعيا منها في زيادة الكفاءة والفاعلية وتطويرا لوسائل العمل لزيادة الإنتاجية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم -"، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، التدريب، أداء الموظفين، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية.

## ملخص باللغة الفرنسية:

Piliers les plus importants qui affectent l'amélioration de l'efficacité et de la performance des ressources humaines, qui sont une composante importante des ressources des institutions, et à l'origine l'un des actifs les plus importants qu'elles possèdent, ce qui rend de nombreuses institutions performantes intéressées par opérations de formation dans le but d'améliorer les performances et de développer les capacités de leurs cadres de travail à les poursuivre, d'accroître l'efficacité et l'efficience et de développer les moyens de travail pour augmenter la productivité.

Cette étude visait à mesurer l'impact de la formation et du développement sur la performance des salariés de la "Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion de l'Université Abdelhamid Ibn Badis - Mostaganem -", afin d'identifier l'impact de programmes de formation adaptés sur l'amélioration des performance, et pour montrer la relation entre l'identification des besoins de formation des employés qui correspondent à leurs tâches et spécialisations professionnelles et les méthodes de formation et de développement qui augmentent la performance réelle que la formation cherche à atteindre.

### **Mots-clés :**

ressources humaines, formation, performance des employés, programmes de formation, besoins de formation

## الملخص باللغة الانجليزية :

Training and development activities are among the most important pillars that affect raising the efficiency and performance of human resources, which are an important component of the institutions' resources, and originally one of the most important assets they own, which makes many successful institutions interested in training operations with the aim of improving performance and developing the capabilities of their working cadres in pursuit of them. In increasing efficiency and effectiveness and developing the means of work to increase productivity.

This study aimed to measure the impact of training and development on the performance of employees at the "Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Abdelhamid Ibn Badis University - Mostaganem -", in order to identify the impact of appropriate training programs on improving employee performance, and to show the relationship between identifying employee training needs that fit their job tasks and specializations and the training and development methods that increase the actual performance that the training seeks to achieve.

### **Keywords:**

human resources, training, employee performance, training programs, training needs