

وزارة التعليم العالي والبحث 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
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان :

دور التدريب وأثره في تنمية مهارات
الموظفين بالمؤسسات العمومية

دراسة حالة شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

أ. مقدم وهيبة

من إعداد الطالبة:

• حمودي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مقررا	مقدم وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد محمد ولد عيسى	أستاذة محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 - 2018

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يوافي ما تزيد من نعم والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم،
والصلاة على النبي محمد سيد الخلق أجمعين، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل
خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه
لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب الله أن يدخلنا وإياهم الجنة،
وأتقدم بأخلص تشكراتي إلى
الأستاذة المشرفة مقدم وهيبة التي ساعدتني في عملي هذا كما أشكر كل أستاذ
ساهم في تعليمنا من الطور الابتدائي حتى الطور الجامعي
تشكراتي الخالصة إلى أبي وأمي وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وإلى كل
طلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، وبارك الله لنا ولمن تطأ عينه
مذكرتنا

عائشة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ :

" وقل اعملوا فليسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

نحمد الله عز وجل على انجاز هذا العمل المتواضع وأهديه إلى من تعجز الكلمات عن
الوفاء بحقها والإشارة بفضلها، إلى التي كانت دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
والسراج المنير في حياتي " أمي الغالية "

إلى من أنار الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وأجتهد في تربيتي وتوجيهي " أبي
العزيز "

إلى من شاركون حلو الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدرانها التعاون والوفاء
وسقفه المحبة الأبدية إخوتي وأخواتي الأعزاء " مراد، فتيحة، كريمة، نورة، عبد
الرحمن، أحمد، لخضر.

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصدقة زهرة، عائشة، شهيرة، فتيحة، عائشة،
رحمة، جيهان

إلى التي قاسمتني عبئ هذا العمل المتواضع مقدم وهيبة، وإلى كل من حملهم قلبي ولم
تحملهم مذكرتي

عائشة

الفهرس

الصفحة	محتوى الفهرس
	شكروالتقدير
	الإهداء
IV-I	الفهرس المحتويات
VI-V	قائمة الأشكال والجداول
01	مقدمة العامة
03	الفصل الأول: التدريب في المؤسسات الاقتصادية
04	تمهيد
05	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
05	المطلب الأول: مفهوم التدريب
05	المطلب الثاني: أنواع التدريب
07	المطلب الثالث : مراحل العملية التدريبية
11	المبحث الثاني : مبادئ وأساليب التدريب ومسؤولياتهم
11	المطلب الأول : مبادئ التدريب
12	المطلب الثاني : أساليب التدريبية
13	المطلب الثالث : مسؤولياتهم التدريب
14	المبحث الثالث : أهمية التدريب ومعوقاته وطرق تقييمه
14	المطلب الأول : أهمية التدريب
15	المطلب الثاني : معوقات التدريب
16	المطلب الثالث : تقييم التدريب
18	خلاصة
19	الفصل الثاني : علاقة التدريب بتنمية مهارات الموظفين
20	تمهيد

21	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المهارات
21	المطلب الأول : مفهوم المهارات
21	المطلب الثاني : خصائص المهارات
22	المطلب الثالث : أنواع المهارات
13	المبحث الثاني : البعد الإستراتيجي للمهارات
23	المطلب الأول: المهارات كأساس للتمييز الاستراتيجي
25	المطلب الثاني : دورة حياة المهارات
26	المطلب الثالث : طرق تنمية المهارات
27	المبحث الثالث : علاقة التدريب بالمهارات
27	المطلب الأول: مساهمة التدريب في تنمية المهارات الفردية
27	المطلب الثاني : مساهمة التدريب في تنمية المهارات التنظيمية
29	خلاصة
30	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الحراسة والمراقبة SGS
31	تمهيد
32	المبحث الأول : تقديم عام حول شركة المراقبة والحراسة بمستغانم
32	المطلب الأول: تعريف شركة الحراسة والمراقبة SGS
32	المطلب الثاني : أهداف الشركة
34	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS
36	المطلب الرابع : مهام مصالح الشركة
39	المبحث الثاني : دور التدريب، التخطيط التدريبي، ومساهمة التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة
39	المطلب الأول : دور التدريب بالشركة
40	المطلب الثاني : التخطيط التدريبي
40	المطلب الثالث : مساهمة التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة

40	المبحث الثالث : أسس التدريب وأنماطه وتقييم التدريب في شركة الحراسة والمراقبة
40	المطلب الأول : أسس التدريب لدى الشركة
41	المطلب الثاني : أنماط التدريب ومضامينه
42	المطلب الثالث : تقييم التدريب لدى الشركة
44	خلاصة
45	الخاتمة العامة
47	قائمة المراجع
	الملخص المذكرة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	الرقم الجدول
22	مقارنة المهارات الفردية بالمهارات التنظيمية	(1 -II)
42	عدد المتدربين بالشركة	(2 -III)
42	عدد المتدربين بحسب المستوى الوظيفي 2018	(3 -III)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم الشكل
11	مراحل عملية التدريب	(1-I)
23	علاقة المهارات بالمستوى التنظيمي	(2 -II)
24	مصفوفة المهارات الأساسية والتسوق	(3 -II)
25	مصفوفة تحويل المعارف	(4 -II)
25	مراحل دورة حياة المهارات	(5 -II)
34	الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS.	(6 -III)
41	أسس التدريب	(7 -III)
41	أنماط التدريب	(8-III)

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيي بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبية الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية .

يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة .

لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة، والمجتمع على حد سواء .

ولفرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تمر بها العملية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، وهذا يعني بأن نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات والخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المنظمة .

فالتدريب كوظيفة لها فائدة كما لها كلفه، علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على مدى البعيد في غالب الأحيان، لذا فإن حسب إدارة النشاط وسلامة توجيهه يمكن أن تكون مبررا للاستثمار في هذا النشاط.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

هل هناك دور للتدريب في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات العمومية ؟ .

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :

أولاً: ما هي علاقة التدريب بتنمية مهارات الموظفين ؟ .

ثانياً: كيف يساهم التدريب في تنمية مهارات الموظفين وما هو أثر على جودة أداء العاملين بشركة الحراسة والمراقبة ؟ .

الفرضيات :

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة سيتم الاعتماد على الفرضيات التالية :

أولاً: للتدريب علاقة في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك لمدى مساهمته في تزويد الفرد بمعارف وقدرات ومهارات جديدة .

ثانياً: هناك دور فعال للتدريب في تطور الموارد البشرية، وهذا الأخير يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين جودة أداء الموظفين بالشركة .

أهداف البحث :

- إبراز أهداف وأهمية التدريب في الرفع من كفاءة وخبرة المورد البشري وتحسين الجودة بالمؤسسة
- إظهار الدور الفعال الذي تلعبه المهارات المكتسبة من طرف التدريب في تطوير أداء العاملين .

أهمية البحث :

- السعي نحو تطوير الموارد البشرية للوصول إلى إمكانية التغيير المستمر .
- إبراز دور التدريب في رفع الكفاءة للأفراد وتحسين جودة الأداء بالمؤسسة .
- إظهار واقع التدريب ومدى تطبيقه من خلال الدراسة الميدانية .

المنهج المتبع :

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي المناسب لهذه الدراسة وكذلك منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني .

منهجية الدراسة :

تعالج هذه الدراسة موضوع دور التدريب وأثره في تنمية مهارات الموظفين بالمؤسسات العمومية، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى التدريب في المؤسسات الاقتصادية ، أما في الفصل الثاني حاولنا تحليل العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات، وختمنا بالفصل الثالث الذي تضمن دراسة حالة لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم، وكانت نتيجة البحث مفادها أن أعداد برامج التدريب يجب أن تكون أكثر فاعلية في تنمية مهارات الأفراد ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الفردية المهنية في أدائهم لمختلف الوظائف .

تمهيد:

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استمرارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول التدريب في المبحث الأول أما المبحث الثاني سنناقش مبادئ التدريب وأساليبه ومسؤولياته ، وفي المبحث الثالث سوف نتعرف على أهمية التدريب ومعوقاته وكيفية تقييمه.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب و أنواعه ومراحله التي قسمناها إلى ثلاث مراحل أساسية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب بعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتفسير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.¹

كما أكد العديد من الباحثين على أن " التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" كما يرى البعض بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ، كما تناولها البعض على أنها "مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات و آراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.²

المطلب الثاني: أنواع التدريب.

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال وسيتم إيضاحها فيما يلي:

أولاً : التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقاً للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

- 1- التدريب المهني: ويمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهمة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل القدامى من المتعلمين يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.
- 2- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية حيث يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية و الإنسانية إذ يركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.
- 3- التدريب الإشرافي: ويشمل تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- 4- التدريب التخصصي: ويشمل زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

¹ خالد عبد الرحيم الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع، ص222-223.

² خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2007، ص 125.

5- تدريب المدربين : ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية ، حيث يتركز هذا النوع في تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما تستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال و أساليب التدريب و أنواعها و التقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة .

ثانيا : التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي¹:

- 1- التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع و في إطار هذا النمط يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة أو مركزة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية .
- 2- التدريب طويل الأجل: وفي هذا النوع يمتد إلى سنة أو أكثر زمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات كافية ووافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمدرب.

ثالثا : التدريب وفق نوعية الأفراد:

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما :

- 1- التدريب الفردي : ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالأفراد اللذين تتم ترفيتهم لمراكز إدارية أفنية عليا ولدا فانه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك².
- 2- التدريب الجماعي : وهذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب ، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد .

المطلب الثالث :مراحل العملية التدريبية.

¹ عثمان عيسى ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2012، ص87-88.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة ، مرجع سابق ذكره 140-141.

تتضمن هذه المراحل ما يلي :

أولاً : تخطيط عملية التدريب : وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة: الفرد ، و الوظيفة ، و المنظمة.¹

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Needs

تتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هما :

- جانب قوة يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات إكسابها للمتدرب .
- جانب قصور أو ضعف: ويتمثل في خصائص و صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تفسيرها واستبدالها بخصائص و صفات مرغوبة عن طريق التدريب ، وقد تكون الصفات و الخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل.
- * استناداً فإن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاث مستويات أساسية هي:
- 1- الفرد : تتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
- 2- الوظيفة: تتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك و بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- 3- المنظمة: وتتمثل حاجاتها في تعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:
- تحليل نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.
- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم.
- تحليل و وصف الوظائف التي يحدد واجباتها و مسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف و الخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل.
- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في الأعمال والأنشطة المنظمة أو تغيير استراتيجياتها.
- التحليل التنظيمي.
- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة.
- تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمنظمة سواء ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وغيرها.
- الاستعانة بمؤشرات عامة.
- صميم البرامج التدريبية: إن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف و معايير ، وتتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

1- أهداف التعلم و طبيعة المواد المراد تعلمها.

2- مستوى المتدربين.

3- مهارات المدربين.

4- الموارد المتاحة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق. ص 223-233-234.

- 5- معايير مستويات الأداء.
- تحديد أولويات التدريب : نظرا لتعدد احتياجات التدريب و تنوعها و محدودية الأموال المتاحة للمنظمة، فلا بد من تحديد الأولويات بالنسبة للاحتياجات التدريبية و اختيار الاحتياجات الأكثر إلحاحا وتحقيقا لأهداف المنظمة وذلك بأخذ ما يلي في الاعتبار :
 - 1- مدى توافر الأموال.
 - 2- إمكانية تحقيق نتائج ملموسة.
 - 3- الوقت المتاح للتدريب.
 - 4- مستوى المتدربين ورغبتهم.
 - 5- اتجاهات الإدارة العليا ورغبتهم .
 - 6- احتمالات تحقيق نتائج ملموسة.
 - 7- مدى ارتباط التدريب بالأهداف للمنشأة.
 - 8- تكلفه التدريب .
 - ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ومعايير : تعتبر عملية ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف و معايير الخطوة الأخيرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية و الغاية من وضع أهداف معايير للتدريب استخدامها لقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة بمقارنة تلك النتائج التي تتحقق من التدريب مع المعايير المستهدفة، لذا ينبغي وضع معايير واقعية وقابلة للقياس بقدر الإمكان ويعتبر ذلك سهلا للوظائف الخدمية و الإنتاجية بينما قد يتعذر ذلك بالنسبة للأعمال الإدارية و الاستشارية و القيادية¹.
 - تحديد المنهج التدريبي: ينبغي تحديد الموضوعات والمواد ومفرداتها التي تتفق والاحتياجات التدريبية و طبيعة الأعمال و المهارات المطلوب اكتسابها للمتدربين.

ثانيا : تنفيذ البرامج التدريبية:

تنطوي خطوة تنفيذ البرامج التدريبية على وضع خطة التنفيذ و التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:²

- 1- تحديد المكان : (نوع التدريب، إمكانات المنشأة)
- 2- تحديد الفترة الزمنية: (طبيعة مادة التدريب، توقيت البرنامج).
- 3- مستلزمات التدريب : ينبغي الحرص على تأمين مستلزمات التدريب من مطبوعات ونشرات و أجهزة عرض وأفلام فيديو و وسائل إيضاح وفق متطلبات برامج التدريب .
- 4- ترتيب قاعات التدريب : هناك أهمية كبيرة لترتيب قاعات التدريب نظرا لما توفره من جو مشجع على التعليم والإفادة العملية للمتدربين.

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار زهران للنشر و التوزيع، 2013، ص223.

² نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص 411-412.

5- الاتصالات: يتولى الفريق المسؤول عن الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية وإجراءات الاتصالات بالاتي: المتدربين، المدربين، المراكز التدريبية.

6- تحديد أساليب التدريب: يلي تحديد أهداف التدريب اختيار أسلوب التدريب المناسب وفيما يلي استعراض لأهم وسائل التدريب الأكثر شيوعاً وفق الفئات التالية:

*التدريب على رأس العمل: وقد يأخذ عدة أنماط مثل: برنامج تهيئة العاملين، و التدريب التعاوني، و التتلمذ ودوران العمل.

*تدريب السلوك: هناك بعض البرامج التدريبية التي تركز على السلوك واتجاهات الأفراد ومن أهم هذه البرامج نذكر: برامج لعب الأدوار، و أسلوب المباريات الإدارية و أسلوب دراسة الحالات وأسلوب التدريب على الحساسية.

*أسلوب النقاش المخطط: يأخذ أسلوب النقاش المخطط عدة أشكال منها أسلوب المحاضرة والاجتماعات والنقاش المخطط .

ثالثاً: تقييم برامج التدريب¹:

يعتبر التقييم جزءاً مهماً لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التفسير الذي نجح التدريب في إحداثه وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

و تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية وذلك لان مسؤولي و خبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات قواعد وعادات من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد تكون صعبة جداً إن لم تكن مستحيلة أحياناً.

حيث يهدف التقييم إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه.

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية:

مرحلة ما قبل التدريب و مرحلة أثناء التدريب، و مرحلة ما بعد التدريب.

1-مرحلة ما قبل التدريب:

تشتمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:

*ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة.

*التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموظف.

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2010، ص197-198.

* تقييم تصميم البرامج من حيث المنهج والأسلوب و المواد و الفترات الزمنية و الموقع ونوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.

* التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

2- مرحلة التقييم أثناء التدريب:

يتولى المقيم التحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعة كالاتي:

* الوسائل المستخدمة في التدريب.

* الوقت المخصص للتدريب.

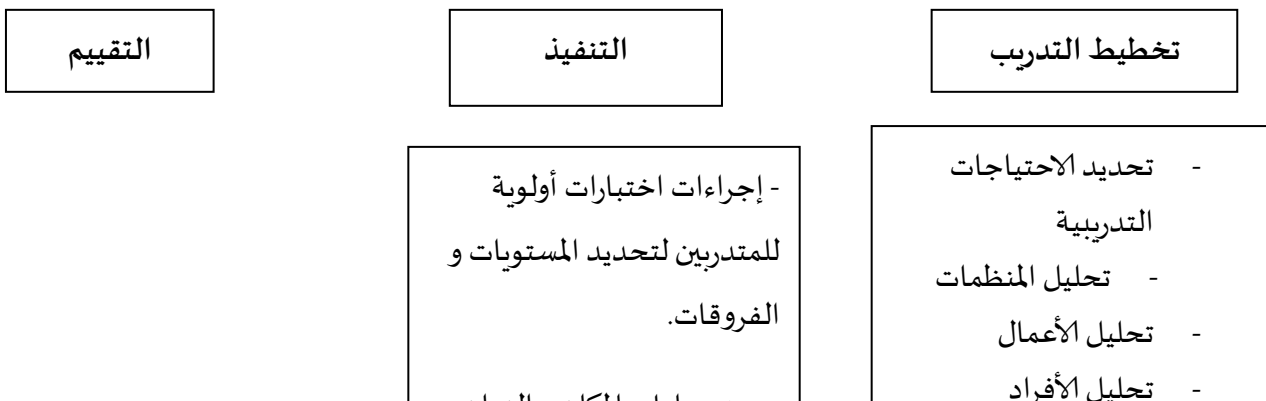
* تقييم أداء المدرب.

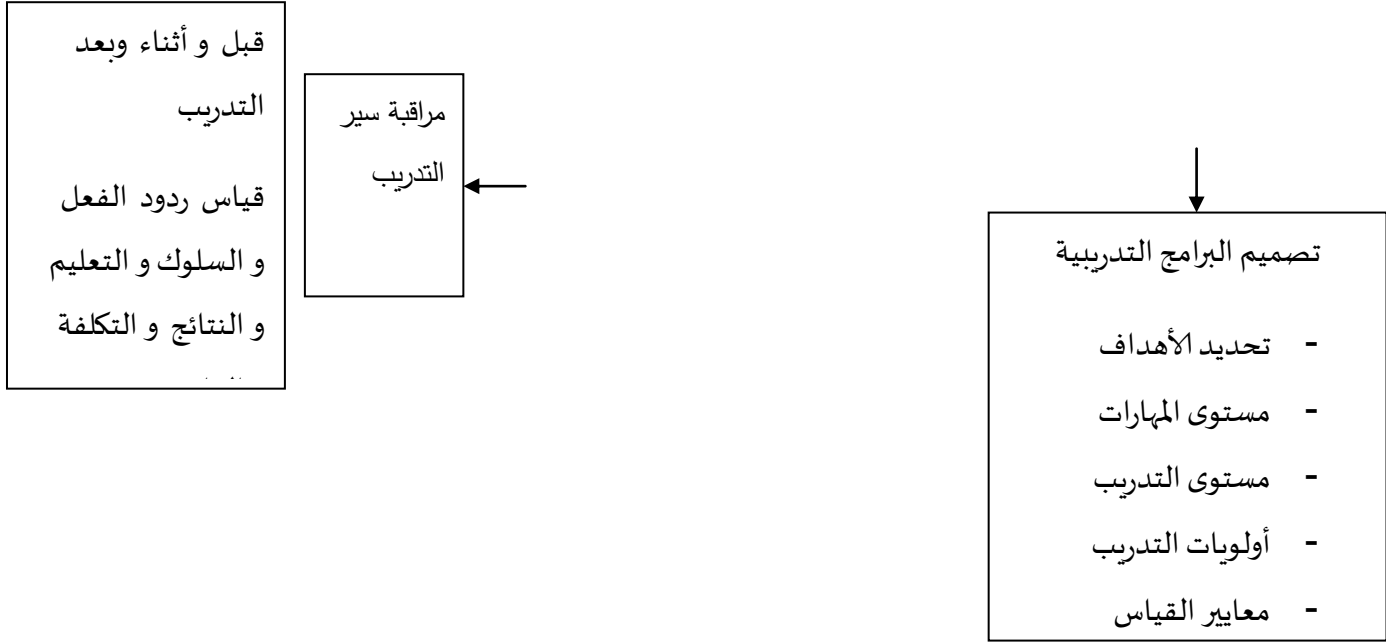
3- مرحلة ما بعد التدريب:

يتركز على خمسة مجالات رئيسية وهي ردود الفعل عند المتدرب التعلم والسلوك، و النتائج و التكلفة والعائد.

وفيما يلي سيتم تلخيص مراحل العملية التدريبية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) : مراحل عملية التدريب.





المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 216.

المبحث الثاني : مبادئ وأساليب التدريب ومسؤولياته.

للتدريب عدة مبادئ وأساليب ومسؤوليات سوف نشرحها في هذا المبحث بالتفصيل.

المطلب الأول: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:

- 1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- 2- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- 4- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- 6- الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية

7- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.¹

المطلب الثاني: أساليب التدريب.

أهم هذه الأساليب هي:²

(1) أسلوب النقاش:

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

(2) أسلوب دراسة الحالات:

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

(3) طريقة لعب الأدوار:

هو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين و يوزع المدرب ادوار أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير و دور آخر يلعب دور المرؤوسين بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات ، وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين و المراقبين لهذا الأداء، فمثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل.

(4) المباريات الإدارية:

حيث يتم من خلاله وضع قواعد بعد توزيع الأدوار على المتدربين بحيث يتم وضع نقاط أو علامات على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية، مما يشير المدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ قرارات و يترتب على ذلك ربح أو خسارة ، وفقا للقواعد المعروفة ، وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على إنها ممارسة لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة.

(5) التمرير على الأعمال :

ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفه و قدراته و خبراته و تنوعها.

(6) أسلوب المحاضرة :

¹ بلال خلف السكارنة ، تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 29.
² نوري منير ، الوجيه في تسيير الموارد البشرية ، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديون المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر 07-2011م، ص 97.

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

(7) التلمذة الصناعية:

يتضمن هذا البرنامج تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة.

(8) برامج إعادة التدريب:

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

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب.

غالباً ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها والجدول الزمني المعدة مسبقاً للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذ و الحاجات التدريبية اللازمة و جميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

ثانياً: مدراء الوحدات الإدارية :

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة على العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلها العمل ولذا فإن المدراء غالباً ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي ألتحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلها العمل وإنجازه باستمرار.

ثالثاً: المشرفون:

يكون المشرف مسؤولاً مسؤولة مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناط شخصياً في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولاً عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء تدريب التدريب أو إيضاح

الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.¹

المبحث الثالث: أهمية التدريب ومعوقاته وطرق تقييمه.

تطرقنا في هذا المبحث إلى أهمية التدريب وفوائده كما له معوقات تعرقل العملية التدريبية، كما أننا ناقشنا كذلك كيفية تقييمه في المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية التدريب.

تتمثل أهمية التدريب وفوائده في الأمور التالية:²

أولاً. أهمية التدريب للمنظمة من خلال:

* زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الاطلاع والمعرفة و اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثه متطورة .

* ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

* خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.

* تطوير برامج وإمكانيات المنظمة.

* توضيح السياسات العامة للمنظمة.

* تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

* تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

* بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستفسارات.

ثانياً: أهمية التدريب للأفراد العاملين من خلال:

* تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها.

* تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكل العمل .

* تنمية دوافع و عوامل وعناصر الأداء و العمل من اجل التطور و التميز و الترقية.

* تطوير مهارات الاتصالات.

* تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينتج عنها ضعف الأداء.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق، ص139-140.

² عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية للنشر و التوزيع، 2011م، ص109-110.

ثالثا: أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال:

* تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

* قبول الأفراد للتكيف مع التغيرات .

* ترسيخ وتميز العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

* تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي للخدمة المنظمة.

المطلب الثاني: معوقات التدريب.

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:¹

أولا: إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تدريبهم خلال السنة أو بالمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية ، واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح العملية التدريبية، هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات عن بعضها البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جداولها وأهميتها وأثرها على الكفاءة .

ثانيا: الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة، وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه ، كما أنه قد يرجع السبب إلي جو ومناخ العمل غير المساعد و الذي لا يتيح للعامل فرصة للتجديد والتطوير في أساليب العمل .

ثالثا: انخفاض كفاءة المشرفين على التدريب بالمؤسسات ومراكز التدريب .

رابعا: ينظر البعض للتدريب على انه وسيلة لراحة العامل عن عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة ، و الفوضوية ولو لبعض الوقت ، وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

خامسا: هناك من ينظر إلى التدريب على انه عنصر نفقة لا يبررها عائده.

المطلب الثالث: تقييم التدريب.

أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلاله التقييم النشاط التدريبي في المؤسسة هي:¹

أولا. تقييم فعالية التدريب:

¹ نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص105-106.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2011، ص 160-161.

يقيم التدريب كأي وظيفة أو مهمة إدارية ، وذلك بتحديد مدى فعاليته، وتحقيق أهدافه، ويدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب إلى جانب التخطيط للبرامج التدريبية وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، التحقق خلال تنفيذ البرامج من انه يسير في الطريق الصحيح وانه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

ثانياً- تقييم نواتج الأداء التنظيمي:²

إذ تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج وذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الاختبار النهائي لفاعلية التدريب ، ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرة التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام مسار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضم قيود على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تدريبي، فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد السيطرة عليها ولبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها، وهذه المقاييس الواجب أخذها بعين الاعتبار هي :

- 1- مدة التدريب: إن النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوفاة من القدرة الإنتاجية هو احد المقاييس.
- 2- الزيادة في الإنتاج: هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التدريبي.
- 3- اقلال التالف: معدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة المنهج التدريبي.
- 4- معدل التناقص في الحوادث: إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات وحوادث العمل تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي.
- 5- قلة في النفقات : المنهج التدريبي الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات وإحلالها والتكاليف بصورة عامة.
- 6- تحسين جودة المنتج : إن كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، وذلك لان هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ولنجاح مثل هذا التقييم لا بد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيا وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل .

ثالثاً- تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

² نوري منير ، نفس المرجع السابق، ص 101-102.

خلاصة:

من خلال ما سبق لاحظنا أن التدريب يعتبر من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمته لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات المعاصرة، إن تكنولوجيا الإنتاج و الخدمات تتطلب مستويات متنوعة وعلمية من المهارات و القابليات و الاستعداد للتوافق معها ، ورفع الكفاءة الإنتاجية ، كما أن التدريب يعد من الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات الأفراد الحالية والمستقبلية إن أفضل ما يقال عن التدريب أنه استثمار وحاجة المؤسسة آلية مستمرة .

تمهيد:

إن التنسيق بين متطلبات العمال وهدف المنظمة يتطلب اكتساب مهارات عالية والتي من شأنها أن تأخذ عدة أبعاد لمعرفة مسار هذه المهارات وتنمية قدرات الموظفين، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة لها إستراتيجية التدريب والتنمية والتي تقوم بتسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية قدرات ومهارات الموظفين داخل المؤسسة وخارجها.

و يسعى المورد البشري دائما لاكتساب معارف و مهارات جديدة من خلال التدريب الذي بدوره يساهم في إعطاء العاملين المعلومات المتاحة من أجل توظيفها في الوظيفة التي يعملون بها لتطوير عملهم أكثر و هذا يحفزهم من أجل توسيع الافكار لاعطاء رؤية مستقبلية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المهارات.

إن مفهوم المهارات مفهوم كثيف الاستخدام وهو أضفى عليه نوع من الغموض لذلك عمدنا إلى محاولة تحديد مفهومه، خصائصه، أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المهارات.:

يعرف G.le Boterf المهارات بأنها¹:

"القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية."

يظهر من هذا التعريف بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف وهذا يعني ضرورة توافر الدرايات النظرية، الدرايات العملية، والدرايات السلوكية.

"إن المهارات هي مزيج للدرايات النظرية والدرايات العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها."

المطلب الثاني: خصائص المهارات.

ولاستكمال مفهوم المهارات نضيف الخصائص التالية:²

- 1) المهارات مفهوم مركز على الفرد وليس على مناصب، فالكلام عنها هو قبل كل شيء كلام عن الفرد.
- 2) المهارات هي نتائج المزيج: الدرايات النظرية، العملية والسلوكية.
- 3) المهارات هي مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المؤسسة.
- 4) المهارات هي apprise بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي.
- 5) إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.
- 6) إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.
- 7) المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط.
- 8) المهارات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته.

¹ إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى،

2013م، ص 81-82.

² إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

9) .إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

10) .المهارات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين .

المطلب الثالث : أنواع المهارات.

يمكن تقسيم المهارات حسب ملكيتها إلى¹ :مهارات فردية ومهارات جماعية أو تنظيمية .
فبالنسبة للمهارات التنظيمية يشير G.le.boterf بأن قيمة رأس مال المهارات لمؤسسة معينة ليس فقط نتاجا للجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزج النوعي، لأن هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين، وما يميز هذه المهارات عن المهارات الفردية نلخصه في الجدول الثاني :

جدول رقم (II-1): مقارنة المهارات الفردية بالمهارات التنظيمية

المهارات التنظيمية	المهارات الفردية
تمثل من خلال قائمة الموارد والاستطلاعات المنظمة الممكن ترجمتها إلى اداءات تجارية .	يمكن أن توصف من خلال ملفات السلوكات الممارسة في إطار نشاطات معينة .
تعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق وتقسيم مشاريع المؤسسة .	تعرف من خلال تحليل السلوكات .
تشخيصها يمكن من تحديد أجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل والمدى القصير .	تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن أن يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه .
رغم أنها تطور جماعيا إلا أنها ملك للمؤسسة .	ملكيتها تعود للفرد .

المصدر: إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ومن الناحية التنظيمية تقسم المهارات إلى ثلاث أنواع ألا وهي:²

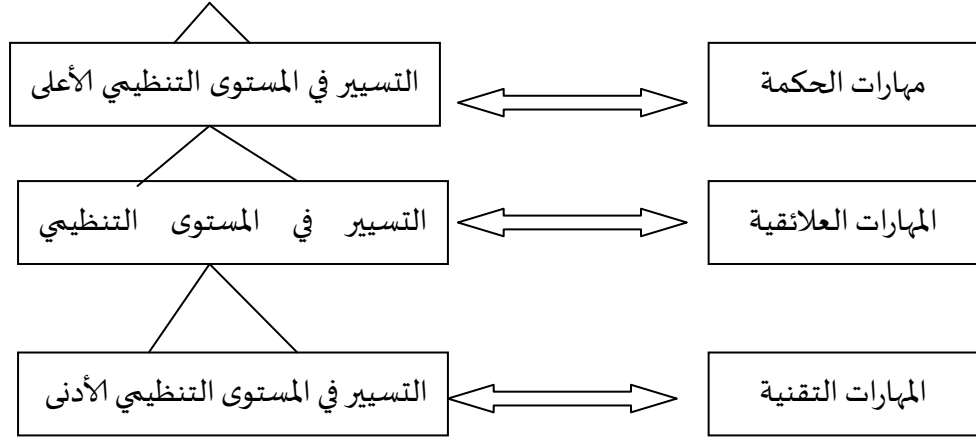
- 1) المهارات الفنية: وهي تعتبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا .
- 2) المهارات السلوكية: ويتعلق الأمر هنا بالمستوى الأعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين .
- 3) المهارات الفكرية: وهذا النوع يرتبط بمستوى الإدارة العليا، ويتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق مع وتملك الحكمة .

وعن علاقة المهارات بالمستوى التنظيمية فيمكن تلخيصها في الشكل التالي:³

¹ إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

² عبد العزيز محمد أكلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 24-25-26.

الشكل رقم (II-2): علاقة المهارات بالمستوى التنظيمية .



المصدر: إسماعيل حجازي ومعالم سعاد، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

أما من الناحية الإستراتيجية فنميز بين نوعين من المهارات وهي :

- (1) المهارات الأساسية: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المؤسسة وذلك بتطبيقها شكل أفضل من منافسيها.
- (2) المهارات التمييزية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتميز الأفراد الأكثر أداءا .

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي للمهارات.

سنعرض في هذا المبحث إلى المهارات كأساس للتمييز الاستراتيجي، ودورة حياة المهارات، بالإضافة إلى طرق تنمية المهارات .

المطلب الأول: المهارات كأساس للتمييز الاستراتيجي.

تشكل المهارات في الوضعية الحالية للمحيط محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظرا للدور الذي تلعبه كمصدر للتمييز الاستراتيجي¹.

- (1) المهارات الأساسية: يتمثل مصدر الميزة التنافسية بالنسبة لكل من parahalad و hamel في المهارات الأساسية أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

- * مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج المؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه .
- * أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.
- * أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

³ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

¹ إسماعيل حجازي، معالم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 102-103.

وفيما يلي سنعرض المصفوفة التالية:

الشكل رقم (II-3): مصفوفة المهارات الأساسية والسوق .

		السوق	
		موجودة	جديدة
المهارات الأساسية	جديدة	(a) أول في عشر سنوات .	(b) فرص متعددة .
	موجودة	(d) ملء الخانات الفارغة .	(c) الفضاءات الشاغرة

المصدر: إسماعيل حجازي ، معالم سعد ، ص : 105.

يظهر من المصفوفة أن المهارات الأساسية نوعان إما جديدة أو موجودة في المحور العمودي أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في اتجاه السوق، أي التعامل مع السوق التي تتواجد فيها أو البحث على أسواق جديدة. وعليه فإن نتيجة التقاطعات بين عناصر المحورين تشكل أربع وضعيات a.b.c.d .

(a) في هذه الوضعية تبحث المؤسسة على المهارات الأساسية الجديدة الضرورية لحماية أو توسيع تواجدها في السوق الحالية .

(b) أما في الخانة التي تتمثل بمهارات جديدة في سوق جديدة، فإن المؤسسات عليها بالبحث عن مهارات تمكنها من المشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

(c) في بعض الحالات يمكن للمؤسسات استعمال المهارات الموجودة في أسواق جديدة وذلك بالبحث عن منتجات جديدة يمكن إنتاجها، بما هو متوفر من المهارات الأساسية.

(d) في هذه الحالة أي مهارات موجودة وسوق موجودة، فإن المؤسسات تبحث عن الاستثمار أو البقاء في السوق الحالية، وهذا يتطلب منها البحث عن إمكانيات تحسين وضعيتها في السوق، والاستقلال الأحسن للمهارات الأساسية.

(2) المعرفة الإبداعية :

من بين الأشكال الحديثة للمنظمات نجد المنظمات المتعلمة، أي التي تبحث باستمرار عن التعلم الجماعي وإنشاء المعارف الجديدة ورسمتها، مع الحرص على مقارنة الدائمة مع المنظمات الأحسن بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير من أجل تحقيق الأهداف .

وفي هذا الإطار تؤكد أعمال Nonaka على أهمية عملية إنتاج المعارف في إنشاء التميز الاستراتيجي باعتباره عنصرا مركزيا في العملية الإستراتيجية، بحيث أن إيجاد عملية تنتج المهارات هو أمر أساسي لإعداد إستراتيجية على أساس المهارات وكذلك يسمح بتوفير الظروف التنظيمية الملائمة لتحقيق الأهداف .

يرى Nonaka على اختلاف نظر الآخرون بأن إنتاج المعارف يتم عن طريق التفاعل بين النوعين ويقترح أربع نماذج لتحويل المعارف، كما هو مبين في الشكل الموالي :

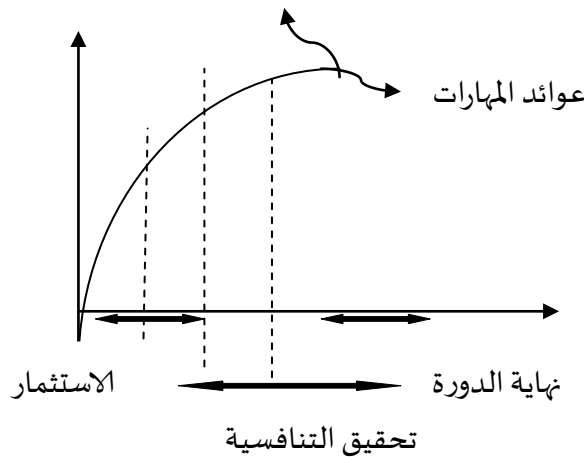
الشكل رقم (II-4): مصفوفة تحويل المعارف .

معرفة باطنة	معرفة باطنة .	معرفة ظاهرة
معرفة ظاهرة	(a) الإشراف	(b) البث .
	(d) التوطين .	(c) المزج

المصدر: إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، ص 107.

- (a) فيما يخص الوضعية الأولى المتمثلة لتحويل معارف باطنة إلى معارف باطنة، فهي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تحويل معارف إلى فرد آخر دون تشكيلها في لغة معينة .
- (b) حالة تحويل المعارف الباطنة إلى ظاهرة، فهي تتطلب صياغتها في لغة رسمية .
- (c) إن منح المعارف أو تحويل المعارف الظاهرة إلى أخرى ظاهرة يعني تلك العملية التي تمكن من تشكيل قاعدة من المعلومات باستخدام لغة موحدة ووسائل إعلام متعددة .
- (d) وأخيرا الحالة الرابعة المتمثلة في تحويل معارف ظاهرة إلى باطنة والتي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجذر في سلوكهم وذاكرتهم ومنه إلى المنظمة وتصبح جزء من ثقافتها .
- المطلب الثاني: دورة حياة المهارات.
- إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثله في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (II-5): مراحل دورة حياة المهارات .



المصدر: اسماعيل حجازي ، معالم سعاد ص 112-113

نستنتج من خلال الشكل ما يلي :

المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار والتي تقسم هي أيضا إلى فترتين :

¹ اسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، مرجع سابق، ص 112-113.

في الفترة الأولى والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مروراً إلى البحث عنها وصولاً إلى الإستلاء عليها، وهو ما يطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهارات والتي تتبع في التقسيم التقليدية في نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعني بالبحث والتطوير للمهارات، لأن تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة أيضاً .

أما الفترة الثانية فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها، أما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين بالبحث والتطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل .

المرحلة الثانية: بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة، وهذه المرحلة تقسم أيضاً إلى فترتين.

تتمثل الأولى في بروز التحكم، والثانية تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات، أي تحقيق ميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق المتواجدة فيه.

المرحلة الأخيرة: أو مرحلة نهاية الدورة، فالمهارات يمكن أن تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل أعلاه، فيتمثل الأولى في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، والثاني فهي تتحول إلى روتينيات والتي يعرضها H.Simon بأنها :

«الإجراءات المخزنة» وبهذا الشكل تفقد قدرتها على إيجاد ميزات تنافسية وبالنسبة للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويلها إلى مجالات تشغيل غير الحالية أين تتمكن من الاندماج والمساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى.

المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات.

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي:¹

(1) التعليم أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

(2) مناصب الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المساعدة) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

(3) المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

(4) المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

¹ عبد العزيز محمد أكلو، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

- (5) حل المشكلات: وتنطوي إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملا إداريا، وعلى المدرب فردا كان أو عضوا في مجموعة أن يقوم (بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).
- (6) المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.
- (7) المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، وتحليل الموقف بفرض تحديد ما ينبغي عمله.
- (8) هيكل التنظيم اللامركزية: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة.

المبحث الثالث: علاقة التدريب بالمهارات.

يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بمهارات الموظفين سواء المهارات الفردية، أو المهارات التنظيمية. وهذا ما يجعل الفرد يزيد من كفاءته المهنية، وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مساهمة التدريب في تنمية المهارات الفردية.

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وتتلاءم مع تطلعاتهم، ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.¹

ومن هذا المنطلق يساهم التدريب في تنمية مهارات الفرد الواحد عن طريق تزويده وإكسابه معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار التي تراوده .

كما أنه يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن أن يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه، ويمكن اكتشاف مهاراته من خلال تحليل سلوكه من خلال العمل المطلوب منه، لذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.

المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تنمية المهارات التنظيمية.

إن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.²

إن هناك تسارع كبير في التطورات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات وبناءا عليه تسعى المنظمة إلى تدريب وتطوير أداء من يتطلب عمله مواكبة هذه التطورات .

¹ محفوظ أحمد جودة مرجع سبق ذكره ، ص 170-171.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص 171-172.

ومن هذا المنطلق يساهم التدريب في تنمية مهارات الموظفين عن طريق تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال، وكذلك تطور ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم بشكل جماعي وبالتالي تحسين أداء المنظمة، رغم أن المهارات تطور جماعيا إلا أنها ملك المؤسسة .

تعتبر المهارات تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص .

وبالتالي فإن عملية التدريب لها علاقة وطيدة بالمهارات التنظيمية أو الجماعية مما تجعله يحقق أحسن أداء في المؤسسة وهذا الأخير يجعل المؤسسة أكثر تنافسية في السوق .

خلاصة:

إن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وهذا بالضرورة راجع إلى المتدرب في حد ذاته لزيادة مهاراته وكفاءته، ومدى تمكنه من تبادل المعلومات ونشرها في المنظمة مما يؤثر على رفع طاقات التعلم لدى أعضاء المنظمة وينعكس على الإبداع وخدمة العملاء وجودة المنتجات .

ومن كل هذا استنتجنا من خلال هذا الفصل أن هناك علاقة بين التدريب وتنمية المهارات الفردية والمهارات الجماعية في تحسين أداء الموظفين وزيادة قدراتهم على العمل أكثر بكفاءة ومهارة عاليين .

تمهيد :

إن مؤسسة الحراسة والمراقبة SGS من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني، فهي تسعى دائما لتقديم الخدمة الأمنية، من خلال المراقبة والحراسة الدائمة، وذلك لغرض تحقيق أهدافها المرجوة .

وتدعيما لما ترقنا له في الفصلين السابقين ستقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على أهدافه المؤسسة، وعلى دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالمؤسسة SGS بمستغانم، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة المراقبة والحراسة بمستغانم

المبحث الثاني : دور التدريب، التخطيط التدريبي ومساهمة التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة .

المبحث الثالث: أسس التدريب وأنماطه وتقييم التدريب في شركة الحراسة والمراقبة .

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة المراقبة والحراسة بمستغانم .

المطلب الأول: تعريف شركة والمراقبة SGS.

شركة الحراسة والمراقبة SGS هي عبارة عن وحدة أساسية اقتصادية وطنية وتعرف كذلك على أنها تفاعل المكونات الأساسية من رأس مال مادي، بشري تكنولوجي ومعنوي.¹ تحقق الشركة من وراء ذلك استغلالا رشيدا لمواردها لهدف تقديم خدمة (تحقيق أقصى الأرباح بالدرجة الأولى).

ومن هذا المنطلق تعرف شركة الحراسة والمراقبة بمستغانم على أنها شركة مساهمة عامة SARL ذات مسؤولية محدودة تمتاز بطابع تجاري في تقديم الخدمة الأمنية، وهي جمعية تضم أربع مساهمين اقتصاديين وهم :

- مجمع الغرب لتربية الدواجن GAO ، بمستغانم .

- مجمع الحليب GIPLAIT ، بمستغانم .

- شركة مواد البناء EDIMCO ، مستغانم .

ومن بين مهام شركة الحراسة والمراقبة ما يلي :

- تقوم هذه الشركة بحماية المنشآت الكبرى والأشغال والتجهيزات والمجموعات الاقتصادية والصناعية ذات الحساسية الكبيرة المعرضة لأخطار التخريب .

- يستفيد المستخدمون المكلفون بأمن المؤسسة حال تعرضها للعدوان من قرينة الدفاع الشرعي عن كل الأفعال التي يقومون بها لصد العدوان مع تسليم الأشخاص لمشتبه فيهم إلى مصالح الأمن المختصة إقليميا .

- يمارس أعوان شركات الحراسة مهامهم بالأسلحة عند الاقتضاء .

- يمكن أن يتعرض رئيس المؤسسة ومستخدمو الأمن للمتابعة القضائية في حالة وقوع مساس بالسلامة البدنية للأشخاص أو وقوع تخريب الأملاك من جراء إهمالهم

- يحول المستخدمون المكلفون بالأمن القيام برقابة دخول الأشخاص ومرورهم داخل المؤسسة والقيام بالتفتيش عند الحاجة.

- تراقب هذه الشركة وتحرس الأعوان الذين يعملون في مؤسسات أخرى أي موظفيها الذين يعملون في مؤسسة أخرى .

المطلب الثاني: أهداف الشركة.

لدى شركة الحراسة والمراقبة أهداف تطمح للوصول إليها من بينها ما يلي:²

1. تأسست شركة الحراسة الأمنية ليس فقط من أجل تحقيق الربح، ولكن لخدمة الوطن والمواطنين .

2. تحقيق مستوى متميز من الأمن للشعور بالاستقرار، فهي تحقق وظائف الأمن على أكمل وجه .

3. تحرص الشركة على تقليل حجم المفقودات العملاء وحماية ممتلكاتهم .

4. التقليل من حجم المخاطر وتقديم خدمة 24 ساعة لحماية المواقع المراد حراستها على أكمل وجه .

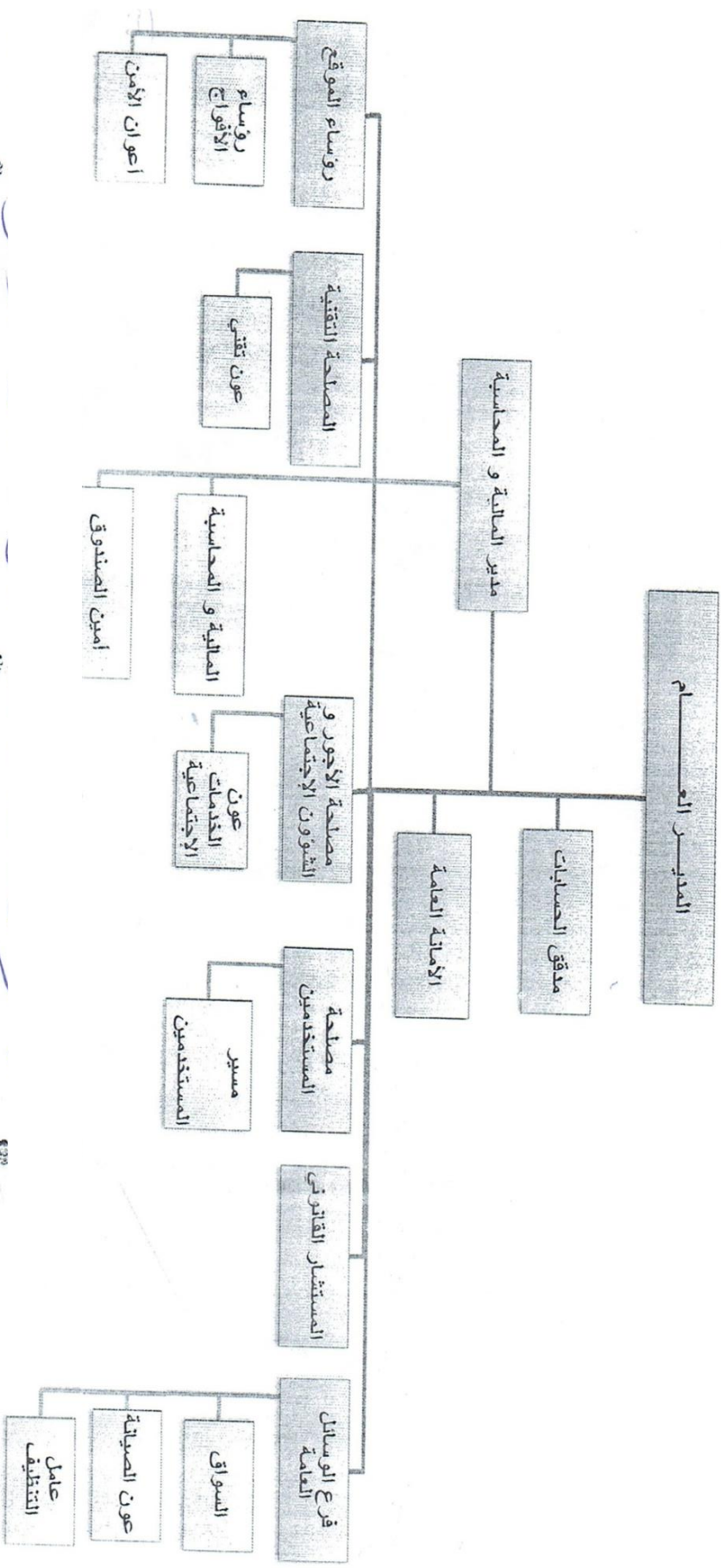
¹ من وثائق داخلية للشركة ، الحراسة المراقبة SGS بمستغانم ، 2018.

² من وثائق داخلية للشركة ، الحراسة المراقبة SGS بمستغانم ، 2018.

5. المحافظة على أرواح العاملين.
 6. المحافظة على البيئة .
 7. تحقيق بيئة آمنة محصنة من مصادر الخطر .
 8. المحافظة على مبادئ وأسس العمل والتي من أهمها على سبيل المثال: تحقيق الانضباط، احترام المواعيد، وجود نوع من السرية التامة في العمل، التضحية من أجل حماية الأفراد والمؤسسات .
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS.
- يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم .

المشكل رقم (111-6): الهيكل التنظيمي للشركة.

11- الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS



المصدر: وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة SGS ، مستغانم ، 2018.

المطلب الرابع: مهام مصالحي الشركة .

بعد دراسة الهيكل التنظيمي للشركة وجدنا الآتي:¹

(1) المدير العام: هو المشرف الرئيسي على الشركة والمسؤول عن تسييرها بالتنسيق مع رؤساء المصالح والمكاتب من أجل تطويرها وتنميتها، كما يعمل على تأطير الموظفين لتحسين مستواهم ويمارس سلطته عليهم من أجل السير الحسن للشركة، ومن أبرز مهامه.

- العمل إعطاء رؤية مستقبلية للشركة .
- تطبيق كل التعليمات (رئاسية ، وزارية، ولائية، وعسكرية).
- تحسين العلاقات مع كل السلطات الإدارية والعسكرية لفائدة الشركة .
- دراسة إستراتيجية في الميدان العملياتي للوحدات المحروسة من طرف أعوان الأمن لغرض تسهيل مهامهم .
- اتخاذ القرار المناسب .
- الحفاظ على ميزانية الشركة .
- التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة.
- أخذ بعين الاعتبار الاستشارات القانونية من طرف مأمور الحسابات، محامي الشركة، والمستشار القانوني حفاظا على مصداقية الشركة .
- تنظيم اجتماعات دورية مع مجلس المراقبة والتوجيه (COC) والجمعية العامة العادية (AGO) والغير عادية AGEX من أجل دراسة وضعية الشركة .
- (أ) الأمانة العامة (السكرتارية):

هو أمين مكتب الإدارة العامة مكلف بحفظ أسراره وترتيب أعماله وتسجيل معلوماته وتنظيم وقته بشكل قديم، كما تستند إليه بعض المهام منها:

- تنظيم ومراقبة بريد المصالح .
- تسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه إلى مصالحي المعنية بعد الإطلاع واتخاذ القرار من طرف السيد المدير العام .
- استقبال عمال الشركة بمختلف الفئات والأجناب.
- الحفاظ على معدات الأمانة وحسن التصرف فيها (الهواتف الثابتة والفاكس والأختام) .
- إعداد كل الوثائق الرسمية الخاصة بالأفراد والأسلحة (أمر بمهمةالخ)
- (ب) مكتب الإدارة العامة: هي الوحدة التي تعمل مباشرة تحت قيادة المدير العام لتنفيذ الأعمال الموكلة إليها باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية بعد عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق ما بين المصالح وبين الشركات المتقاعد معها والسلطات الإدارية والعسكرية وهذا من أجل السير الحسن للخدمة ، كما تستند إليها بعض المهام منها:²
- استغلال كل الجرائد من أجل متابعة المناقصات وكل الاشهارات الخاصة بالشركة .

¹ من وثائق داخلية للشركة ، الحراسة والمراقبة ، مستغانم 2018.

² من وثائق داخلية للشركة، شركة الحراسة والمراقبة ، مستغانم .

- إعداد ملفات المناقصات الخاصة بالحراسة والمراقبة .
 - إعداد عقود الخدمة المبرمة مع الزبون .
 - تنظيم الاجتماعات مع رؤساء المواقع الخ .
- (ج) رئيس الموقع، رئيس الفوج، وعاون الأمن :
- هو وسيط رسمي بين إدارة الشركة، السلطات الإدارية، الوحدات، المحروسة وصندوق الضمان الاجتماعي المتواجدة عبر أقاليم الولايات.
- يكلف بحراسة وأمن موقع أو أكثر وتكون تحت إمرته مجموعة من أعوان ومن ضروري أن تتوفر فيه الشروط الآتية:
- التمتع بروح المسؤولية .
 - له خبرة في الميدان العسكري.
 - اتخاذ القرارات المناسبة.
 - مؤطر ومدرب .
- (2) مدير مالية والمحاسبة :
- هو المكلف بالإشراف على التسيير المالي للشركة بالتنسيق مع رؤساء مصالحها، من خلال السهر على احترام الالتزامات القانونية، الإدارية، والتنظيمية للعمليات المالية للشركة .
- للإشارة هو مكلفا خاصة ب :
- السهر على تسيير الموارد المالية ووظائفها مقارنة بالمردودية والتكلفة .
 - إعداد المخططات والميزانيات ومتابعة تنفيذها.
 - تطوير البيانات المالية ومطابقتها مع البرنامج المحاسبي المالي (S.C.F).
 - مراقبة ومتابعة العمليات المحاسبية (الشراء، الخزينة، البيع، عمليات مختلفة....)
 - متابعة حركة الديون وتحصيلها الخ .
 - السهر على فاتورة عروض الخدمات بموجب شروط التعاقد مع الزبناء .
 - مراقبة تسيير حركة المستهلكات .
 - متابعة الممتلكات المنقولة والثابتة للشركة .
 - التصرف في مختلف الأنظمة (أجور، ضرائب، اشتراكات اجتماعيا، فواتير الموردين ...).
 - التصرف في المقاربات المصرفية الشهرية.
- (أ) المحاسب : يكون تابعا لإدارة المالية، فهو يضمن حسابات الشركة، كما أنه يتصرف في مختلف المراجعات بصفة تامة والتكوينات الدقيقة للملفات، كما أنه يسجل العمليات ويصنف بعناية الوثائق المحاسبية .
- (ب) أمين الصندوق :
- وهو مكلف بالمهام التالية :
- التصرف في المخصصات الدورية حسب الحاجة التامة للنفقات الجارية .
 - التصرف في تحصيل المداخل بعد موافقة المسؤولين حسب الدرجة .

- التصرف في القوانين النفقات بعد موافقة المسؤولين حسب الدرجة .
- التصرف اليومي في تسجيلات المداخل والنفقات في سجل المسودات الخاص بالصندوق .
- التصرف الشهري للحسابات الصندوق .
- التنفيذ والمشاركة في أعمال أخرى ملازمة في مجال المحاسبي والمالي .

3 (رئيس مصلحة المستخدمين :

تعتبر العمود الفقري للشركة والقلب النابض لكل مستخدمين ومهمتها تكمن في تسيير الموارد البشرية بأنظمة وقوانين ولوائح التي توجه رئيسها إلى حسن التصرف في المتابعة الجيدة للمستخدمين مختلف الفئات ويقوم بتطوير إدارته في مجال اختصاصه، كما تسند إليه بعض المهام نذكر منها:¹

- اتخاذ مختلف التقارير واللوائح .
- السهر على حقوق المستخدمين .
- تحديد وتقسيم المهام الإدارية الأعوان العاملين بالمصلحة.
- التحديث اليومي للملفات الخاصة بالمستخدمين.
- الاتصال بالهيئات الإدارية (مفتشية العمل، وكالات التشغيل .
- الاتصال و التنسيق مع مصلحة طب العمل .
- لتنسيق بين مصلحة الأجور وقسم المنازعات .
- إعداد أعضاء اللجنة التأديبية ومتابعة أعمالها .
- تنفيذ قرارات العقوبات .
- تنفيذ نهاية عقود العمل .

4 (رئيس المصلحة التقنية:

له عدة مهام نذكر منها :

- مسؤول على الأمن الداخلي بمقر شركة الحراسة والمراقبة .
- برمجة حصص لتنظيف وصيانة الأسلحة .
- الاتصال بجهة المختصة لتصلح الأسلحة في حالة عطل .
- تنفيذ كل التحويلات الخاصة بأعوان الأمن .
- القيام بالتفتيشات الفجائية والمعلنة .
- رفع تقارير شفوية وكتابية حول الانضباط وسير الخدمة .
- تنفيذ ما يكلف به من أعمال أخرى في مجال الاختصاصات.

5 (المستشار القانوني: هو الشخص المكلف بمعالجة كل المخالفات القانونية والعقدية المنصوص عليها في القانون والعقود التي تحكم بين الشركة والمستخدم أو المؤسسات المتعاقد معها ، كما تسند إليه بعض المهام منها:²

¹ من وثائق داخلية للشركة الحراسة والمراقبة ، مستغانم .

² من وثائق داخلية للشركة، الحراسة والمراقبة ، مستغانم .

- الممثل القانوني للشركة لدى الهيئات القضائية والتنفيذية .
- تطوير الاستراتيجيات القانونية والسياسات العامة للشركة .
- حفظ نسخ للوثائق الخاصة بممتلكات الشركة من عقارات ومنقولات .
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح والسليم قانونيا .
- متابعة الأحكام القضائية على مستوى المحاكم .
- الاتصال الدائم مع مفتشية العمل من أجل دراسة كل القضايا العالقة الخاصة بأعوان الأمن حسب الولايات .

6) رئيس فرع الوسائل العامة :

من أجل ضمان الاستمرارية العمل، يقوم رئيس فرع الوسائل العامة بتمويل الشركة بكل الأجهزة والمعدات الضرورية واقتناء الألبسة الرسمية الخاصة بأعوان الأمن من مختلف المؤسسات المختصة طبقا للقوانين والأنظمة الداخلية للشركة، كما تستند إليه بعض المهام منها :

- صيانة الأجهزة والمعدات المعطلة .
- إعداد وصولات الطلب ومتابعة المخزونات والمستهلكات .
- تحديث قوائم المخزونات والمستهلكات حسب الصنف من أجل تسهيل عملية الجرد .
- متابعة تسيير وقود سيارات الشركة .
- المحافظة على حظيرة الشركة والقيام بالصيانة المستمرة .
- استغلال بطاقات التفريشات الخاصة بالألبسة الرسمية .

المبحث الثاني : دور التدريب، التخطيط التدريبي ومساهمة التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة.
التدريب هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية، وفي هذا المبحث تطرقنا إلى دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة .
المطلب الأول : دور التدريب بالشركة.

- للتدريب دور في تنمية مهارات وكفاءات التدريب بالشركة نذكر ما يلي:¹
- تنمية المهارات في تأدية المهام .
- السعي إلى التسيير الأمثل للشركة .
- جاهزية العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم في وقت قياسي تفاديا للتراكم المهام .
- تنظيم المصالح كل حسب الاختصاص .
- التسيير الآلي لنظام العمل داخل المؤسسة المتمثل في وجود تكنولوجيا حديثة مما يساعد على تطوير العامل وتحسين مهامه .
- التدريب أداة للتنمية والمقصود به تنمية مهارات وكفاءات الموظف وتوسيع رؤية المستقبلية للشركة .
- التدريب كعامل للارتقاء .
- خلق قيمة مضافة للعمل .

¹ من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني : التخطيط التدريبي .

تتم عملية التدريب في الشركة عن طريق¹:

- إعداد مخطط تدريبي تقوم به الجهة المحلية وخاصة من إدارة الموارد البشرية، وذلك بناء على توفير المعلومات الوافية من أهداف المؤسسة وأوضاعها، وأفراد المطلوب تدريبهم والبرامج التدريبية المتاحة والجهات التنفيذية والإعتمادات المالية للتدريب، والإطار الزمني للتنفيذ أي مخطط تشمل بصفة عامة النقاط التالية :
- وضوح وحقة الأهداف المطلوبة من هذا النشاط التدريبي .
- مدة التدريب .
- تحديد تاريخ التدريب أي بدايته ونهايته.
- تعيين أماكن التدريب .
- الأفراد اللذين تتعرفوا فيهم شروط التدريب للالتحاق بدورات التدريب، كما أن هذه المرحلة تهدف لتحقيق محتوى البرنامج التدريبي للتوافق مع الأهداف والاحتياجات التدريبية وذلك حسب اختلاف وتنوع المستويات المتدربين واحتياجاتهم.

المطلب الثالث : مساهمة التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالشركة.

يساهم التدريب في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسة من خلال²:

- تدعيم خبرتهم المهنية النظرية بطرق تدريبية تعمل على تسيير نظام العمل داخل الشركة، وتكسيهم خبرة في الميدان وخاصة في حالة عدم إثبات كفاءتهم المهنية فيما يخص الموظفين الجدد.
- فيما يخص العامل الجديد يفتح له المجال خلال فترته التجريبية من أجل الاجتهاد وإثبات كفاءته المهنية كل حسب درجته وقابلية الاكتساب لديه والمستوى التعليمي والثقافي.
- في حالة ما إذا كان المتدرب يزيد من كفاءته ويتحسن في العمل بشكل مستمر يقوم مدير الشركة بمكافئته (إعطائه جائزة) من أجل تحفيزه للزيادة في مهاراته وهذا بطبيعة الحال يخلق المنافسة بين الموظفين مما يجعلهم يتشجعون للعمل أكثر حتى لا يكون هناك يتعامل أو إهمال لعملهم وتزيد رغبتهم في العمل وتتطور أكثر فأكثر .
- الترقية تزيد في الدافعية .

المبحث الثالث: أسس التدريب وأنماطه وتقييم التدريب في شركة الحراسة والمراقبة.

سنتناول في هذا المبحث أسس وأنماط التدريب في شركة الحراسة والمراقبة، وكيفية تقييمه في هذه الشركة .

المطلب الأول: أسس التدريب لدى الشركة :

تتم عملية التدريب في المؤسسة عدداً أسس منها :

(1) التدريب على أساس الترقية.

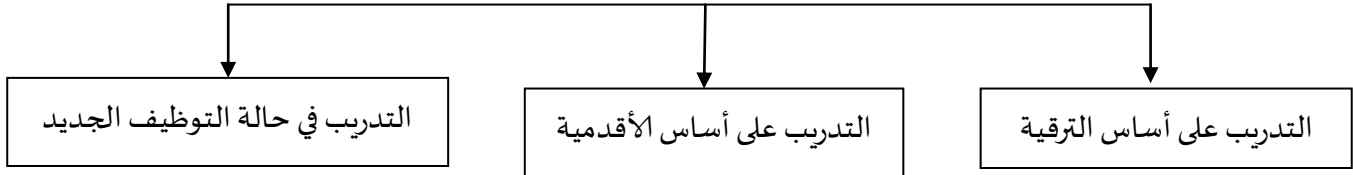
(2) التدريب على أساس الأقدمية.

¹ شركة الحراسة والمراقبة SGS .

² من إعداد الطالبة اعتماداً على وثائق المؤسسة.

3) التدريب في حالة التوظيف الجديدة وهذا الذي يأخذ الحيز الأكبر وذلك ماله من أهمية حيث تتم متابعة الموظف الجديد وتدريبه لمدة زمنية معينة حسب العقد الممنوح له ويكون في هذه الفترة قيد الاختبار، ويقوم الموظف بدراسة كل جوانب العمل وإجباري عليه أن ينحصر مذكرة هي التدريب الذي منح له ومدى تأثيره وفهمه للعمل في الشركة، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (III-7): أسس التدريب.



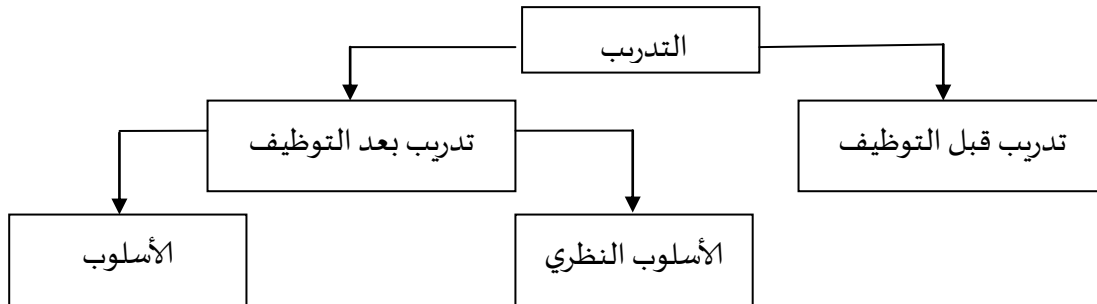
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني : أنماط التدريب ومضامين .

يخشع الأفراد إلى برامج تدريبية نحو طريقتين من التدريب، فالأول تدريب قبل التوظيف والثاني بعد التوظيف، وسيتم ذكرها فيما يلي:¹

- 1) تدريب قبل التوظيف : ويطبق هذا النوع من لأجل إنجاز المهام الموكلة إليهم في وقت قياسي .
- 2) تدريب بعد التوظيف : ويطبق هذا النوع من التدريب في حالة النقص في الأداء لدى العامل، وعدم إنجاز عمله المطلوب، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقدّم المهارات قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية، وعدم تطبيق التعليمات والتوجيهات فإن المؤسسة تشرع في القيام بالإجراءات وأساليب تصحيحية لسلوك الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هامين هما:
 - الأسلوب النظري: يتم فيه استدعاء المدربين ذوي الخبرة والكفاءة العالية والمتخصصين من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية والجامعات، بحيث وجدت المؤسسة هذه العملية تكون تكاليفها أقل .
 - الأسلوب التطبيقي : أي ميداني ويكون لأجل ملئ فجوة النقص في الأداء .

الشكل رقم (III-8): أنماط التدريب.



المصدر: من وثائق داخلية للمؤسسة، شركة الحراسة والمراقبة SGS.

يمثل الجدول الموالي عدد المتدربين بالشركة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2018.

¹ من وثائق داخلية المؤسسة الحراسة والمراقبة، مستغانم 2018 .

الجدول رقم (III-2): عدد المتدربين بالشركة .

(2018.2017)	(2017.2016)	(2016.2015)	(2015.2014)	2014.2013)	
424	436	662	670	646	العدد الإجمالي للعمال
10	11	13	16	12	عدد المتدربين
2.35 %	2.52 %	1.96 %	2.38 %	1.85 %	النسبة المئوية

المصدر: شركة الحراسة والمراقبة .

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه الشركة تدرب عمال أكثر من مجموع العمال الإجمالي من سنة 2014 إلى سنة 2015، والذي كانت نسبتهم 2.38%، وكذلك في السنوات الأخيرة من 2016 إلى غاية 2018 والتي كانت نسبتها على التوالي 2.52% و 2.35% وهذا راجع إلى الإمكانيات المتوفرة في هذه الشركة من تكنولوجيا حديثة وغيرها .

كما يمثل الجدول التالي عدة المتدربين بحسب المستوى الوظيفي لهذه الشركة .

الجدول رقم (III-3): عدد المتدربين بحسب المستوى الوظيفي سنة 2018.

الإطارات التنفيذية المجالات	إطار سامي	إطار	عون مهارة	عون تنفيذ
إدارة	0	1	2	1
المالية (المحاسبة)	0	0	0	0
مكتب	0	0	0	1
حفظ البيانات	0	0	1	1
مصلحة المستخدمين	0	0	1	1
تدريب طويل المدى	0	1	0	0
تدريب قصير المدى	0	0	4	4

المصدر: شركة الحراسة والمراقبة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن شركة الحراسة والمراقبة SGS تركز على تدريب عون المهارة وعون تنفيذ أكثر من الإطارات كونها شركة أمنية تقدم خدمة وليست مؤسسة منتجة، وهي تعتمد على تدريب قصير المدى كونه غير مكلف لأن تدريب طويل المدى مكلف بسبب مدته التي تدوم فترة طويلة مما يعيق سير أعمال الشركة .

المطلب الثالث: تقييم التدريب لدى الشركة.

هناك عدة طرق للتقييم، سواء من خلال البرامج التدريبية أو تقييم المديرين، أو تقييم المتدربين كما يلي¹:

أولاً: تقييم البرامج التدريبية:

¹ شركة الحراسة والمراقبة .

تعتمد فعالية على بنية البرنامج التدريبي من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم بدا أهداف البرامج العامة والتفصيلية مرورا بعناصر الزمان والمكان والتجهيزات والخدمات إنتهاء بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة .

ثانيا : تقييم المتدربين:

يعتبر المدربون أحد الأركان الهامة في العملية التدريبية، بل أنهم الركن الأساسي في الحقيقة، لأنهم من القادرون على ترجمته كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال قبل، وتتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل وهي :

- 1) تقييم المدربين قبل اختبارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب
- 2) تقييم المدربين خلال التدريب ويكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى .
- 3) التقييم فور انتهاء التدريب في مدربيهم .

ثالثا : تقييم المتدرب:

يقوم بهذا النوع من التقييم تحت مسؤولية المسير لمساعدة إطار مختص في التدريب، وفي هذه الحالة يقوم بتقييم المتدربين ، وقياس نتائج مشاركتهم للدورات التدريبية .

خلاصة:

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

- تعتمد الشركة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة، كالتدريب والترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة لها .
- إن شركة تسعى لتحسين أدائها، وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير والعناية بهم .
- تعتمد الشركة في تدريب موظفيها على تدريب قصيرا المدى كونه غير مكلف .
- هناك علاقة وطيدة بين المدرب والمتدربين، ومن خلال الدراسة الميدانية وتواجدنا بالشركة لاحظنا فعلا ذلك، وهذا من شأنه يساهم في تطوير كفاءة العامل وقيامه بمهامه الموكلة إليه دون تقصير .
- تسعى الشركة دائما إلى تنمية وزيادة مهارات العمال في سبيل تطوير الشركة وإستمراريتها .

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع والمتعلق بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو "دور التدريب وأثره في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات العمومية"، فمن خلال البحث توصلنا إلى أن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق هدف معين، كما أنه يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبح يمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة الفعالة .

النتائج :

من خلال دراستنا للموضوع من جانبه النظري والتطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها :

* بالرغم من اختلاف تعاريف التدريب التي أوردها الكتاب، إلا أنه في الأخير هو صقل المهارات والمعارف من أجل الحصول على أعلى مستوى بكفاءة العنصر البشري ومنه تحسين مستوى المؤسسة .

* للتدريب علاقة في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات العمومية، وذلك لمدى مساهمته في تزويد الفرد بمعارف وقدرات ومهارات جديدة .

* تسعى شركة الحراسة والمراقبة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، كما يعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .

* هناك دور فعال للتدريب في تطوير الموارد البشرية، وهذا الأخير يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين جودة أداء الموظفين بالشركة .

* يعتمد المسؤولون بالفرع على التدريب قصير المدى أما التدريب طويل المدى فهو نادر .

آفاق الدراسة :

من خلال محاولتنا لمعالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الفعال الذي يمكن أن شركة التدريب في تنمية مهارات الموظفين، نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى، ونقترح المواضيع التالية :

- التدريب عن طريق الانترنت .

- التدريب على تقنيات واستراتيجيات التفاوض .

قائمة المراجع

■ الكتب باللغة العربية:

- 1- إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع 2013.
- 2- بلال خلف السكارنه، تحليل وتحليل الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 3- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 4- خالد عبد الرحيم الهتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع خضير كمال حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 5- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
- 6- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سباب الجامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع، 2011.
- 7- عثمان عيسى، واتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 8- محفوظ أحمد جودة، إدارة البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.
- 9- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 10- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديون المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2011.

■ الرسائل الجامعية:

- 1- عبد العزيز محمد أكلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.

الملخص:

للموارد البشرية أهمية بالغة في نجاح المنظمة واستمراريتها ، كونها تساهم في الحصول على أفضل النتائج التي تعطي طاقة إيجابية للأفراد لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بالتدريب الذي يعد مرحلة أساسية يمر بها الموظف حيث تساعد على تحسين أدائه وأداء المؤسسة وبلوغ أهدافها المرجوة. بالإضافة إلى ذلك فالتدريب له دور أساسي في زيادة وتنمية كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل إعطاء صورة واضحة لهذه المؤسسة وجذب الزبائن لها.

Résume :

Les ressources humaines sont essentielles au succès et à la pérennité de l'organisation car elles contribuent aux meilleurs résultats qui donnent une énergie positive aux individus pour développer leurs capacités et compétences, et cela uniquement grâce à la formation, qui est une étape de base pour l'employé.

En outre, la formation joue un rôle essentiel dans l'augmentation et le développement de l'efficacité des ressources humaines dans l'organisation afin de donner une image claire de cette institution et d'attirer les clients.