

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي / مهني

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور التدريب الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

مقدمة من طرف الطالب : قندوزي فتحي
تحت إشراف الأستاذ(ة): أ.عبدالقادر موزاوي

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	يعقوب مروي	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مشرفا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	تمار خديجة	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

اهدي هذا النجم

إلى نفسي

إلى من غرست بداخلي حب الجمال وعلمتني قيم العلم وشقت لي البدايات إلى الغائبة من الحضور الحاضرة

في قلبي ووجداني دوما ، إلى نبض القلب إلى أمي الغالية شفاها الله

والى أعظم رجل في حياتي وسندي في هذه الدنيا ومن يرجع له الفضل في تحقيق لهذا العمل إلى أبي شفاه

الله وأدامه تاجا فوق رأسي.

إلى كل المحبين و الصادقين ومن أعطونا الأمل إلى كل من جبر خاطري يوما و دعمني وأمن بي.

إلى كل من أعزهم واحترمهم.

شكر وعرفان

إنطلاق من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا يشكر الناس »

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "عبد القادر موزاوي"

الذي أشرف على هذه المذكرة و منحنا من فكره الرشيد، و رأيه السديد

و بدل من جهده الكثير مما كان له أكبر الأثر في إخراج هذه المذكرة إلى النور و الذي لم

يخلنا من استشاراته السديد و شاركنا أفكاره و مختلف معلوماته المفيدة.

أخيرا نتوجه بكل مشاعر الحب والعرفان لكل من ساعدنا وقدم لنا يد العون في انجاز هذا العمل

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم ومؤثر على أداء المورد البشري، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحله وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.

بعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع و نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أداءها .

و لأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم عملية التدريب. فالتدريب إذن يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا ولقياس عائد التدريب تدنئه التكاليف. من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الإشراف و على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة تم الاعتماد على مقياس الإنتاجية وذلك من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية : التدريب ، الإنتاج ، الجودة ، الأداء.

Abstract

This topic addresses an important and influential aspect of human resource performance. The research problem revolves around highlighting the components of the training system and its various stages, as well as studying its impact on individual productivity within the organization.

After studying the situation, it became clear that most economic institutions place a significant emphasis on human resources, as they are considered the most effective means of improving quality, achieving a competitive advantage, and increasing the organization's profitability. All of this is achieved by adopting policies and strategies that enable them to develop their human resources and enhance their performance.

For this reason, these institutions resort to implementing a training policy in sequential and integrated stages, starting with identifying training needs, then designing and implementing the program, and finally evaluating the training process. Training, then, works to improve individual and group performance through developing knowledge and skills, making better use of energies, reducing supervision, and minimizing costs. To measure returns, Human resource training and organizational performance have relied on productivity measures, given that they are among the most important indicators used to evaluate performance efficiency and effectiveness.

Keywords: training, production, quality, performance.

الفهرس

مقدمة عامة	
إهداء	
شكرو عرفان	
ملخص	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	
الفصل الأول	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية التدريب الوظيفي
2	المطلب الأول : مفهوم التدريب
8	المطلب الثاني : أهمية وأهداف التدريب
14	المبحث الثاني : مبادئ وأنواع التدريب
14	المطلب الأول : أسس ومبادئ التدريب
16	المطلب الثاني : أنواع التدريب
19	المبحث الثالث : مسؤولية وأداء التدريب .
19	المطلب الأول : مسؤولية التدريب .
22	المطلب الثاني : تقييم التدريب
32	خلاصة
الفصل الثاني : علاقة التدريب الوظيفي برفع إنتاجية المؤسسة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : ماهية الإنتاجية
35	المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية

48	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الإنتاجية
55	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية
55	المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة
57	المطلب الثاني أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
60	المبحث الثالث :علاقة التدريب بالإنتاجية
60	المطلب الأول :التدريب ومحددات الأداء
64	المطلب الثاني : نظام ISO و الانتاجية
67	خلاصة
الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة سنطراك أرزيو	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: منهجية دراسة الحالة
69	المطلب الأول :مفهوم منهج دراسة الحالة:
71	المطلب الثاني : أدوات الدراسة المستخدمة
73	المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة سونطراك
73	المطلب الأول : المصفاة
80	المطلب الثاني : دراسة حالة تأثير التدريب على إدارة الموارد البشرية
82	المبحث الثالث : دورالتكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
83	المطلب الأول : أسس التكوين
85	المطلب الثاني : مراحل عملية التكوين في سونا طراك نشأة مصفاة أرزيو:
89	خلاصة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم 1 : سيمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000:	66
02	الجدول رقم 02 شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكّير البترول مصفاة ارزيو:	75
03	- الجدول رقم (.03.) يوضّح مصالح المؤسسة ومهامها (تابع)	76
04	- الجدول رقم (.04.) يوضّح مصالح المؤسسة ومهامها (تابع)	78

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تلخيص أهداف التدريب	13
02	العناصر التي يجب تقييمها لتشمل المجالات المشار إليها أعلاه والتي نبين توضيح مختصر عنها.	25
03	عوامل زيادة الإنتاجية	36
04	الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية	42
05	محددات الأداء :	63
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو	74
07	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	79
08	مخطط عن سيرورة التكوين في مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو سونا طراك	85

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغيراً وتعقيداً مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها، والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء. وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف السابقة، وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة، ومحدد أساسي لنجاعة الأداء وفيها، إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به، وذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها: التدريب، والذي يشكل العمود الفقري لأي مجهود تبذله هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته وتستطيع المؤسسة من تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباته. وتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال، وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين مهارات العمال فقد حرصت إدارات هذه المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب، حيث أثبتت أغلب الدراسات بأن أغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء. وبناءً على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحار والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية والإنتاجية، وكذلك لتأثيره المباشر أو الغير مباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية، والتي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة.

كما ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها، وطرق قياسها، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها ودراسة تأثيرها على تنمية

المبيعات والتكاليف، ومستويات الجودة والأسعار، والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وتحديد نوع العلاقة بين التدريب و الإنتاجية.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

علاقة التدريب بتحسين المؤسسة الاقتصادية؟.

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟.
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟.
- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونا طراك وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟.

. الفرضيات

لمعالجة هذه الإشكالية ننطلق من الفرضيات التالية والتي نعتبرها محورية لدراسة هذا الموضوع:

- يوضع التدريب بهدف مسير التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.
- للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.
- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

أسباب اختيار هذا الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- نوع التخصص العلمي والذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص تسيير المنظمات .
- قلة الدراسات النظرية، والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تأثير التدريب على إنتاجية العمال في المؤسسة، خاصة الجزائرية .

-ضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، و تقديم أولوية توفير

الموارد المالية، والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية .

-الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقي التنمية البشرية.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في العديد من العناصر من أهمها :

-يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة، وتأثيره على إنتاجية العمال، وذلك من

عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب

- يبرز هذا البحث أهمية التدريب في تطوير تحسين مهارات الموارد البشري في المؤسسة وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها

وتحسين أداء عمالها .

-ساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسة.

أهداف البحث

نسعى من خلال قيمنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

- تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة

- تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة .

-تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة.

- تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها .

-التعرف على مفهوم وأنواع الرقابة على العملية الإنتاجية.

المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الموضوع، وتحليل أبعاده ومناقشة إشكالية، والتحقق من الفرضيات ثم الاعتماد على المنهجين الوصفي

والتحليلي في الجانب النظري وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده.

أما في الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونا

طراك ، حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان، المقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها.

تقسيمات الدراسة:

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي، القسم النظري اشتمل على مقدمة عامة وفصلين، أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات أما في الفصل الأول فقد تم التطرق إلى الإطار النظري للتدريب الوظيفي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تم معالجة ماهية التدريب، أما في المبحث الثاني فتم تناول فيه مبادئ وأنواع التدريب، وفي المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى مسؤولية و أداء التدريب. أما في الفصل الثاني، فتم تناول أثر التدريب على الإنتاجية ، والذي اشتمل كذلك على ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول تم تحديد ماهية الإنتاجية ، أما في المبحث الثاني علاقة التدريب بالإنتاجية ، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى دور التدريب الوظيفي في رفع الإنتاجية .

الفصل الثالث الدراسة الميدانية : يمثل دراسة تطبيقية بمؤسسة سونا طراك أرزيو ، و الذي اشتمل كذلك على ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول منهجية دراسة ، و المبحث الثاني التعريف بمؤسسة سونا طراك ، و في المبحث الثالث دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

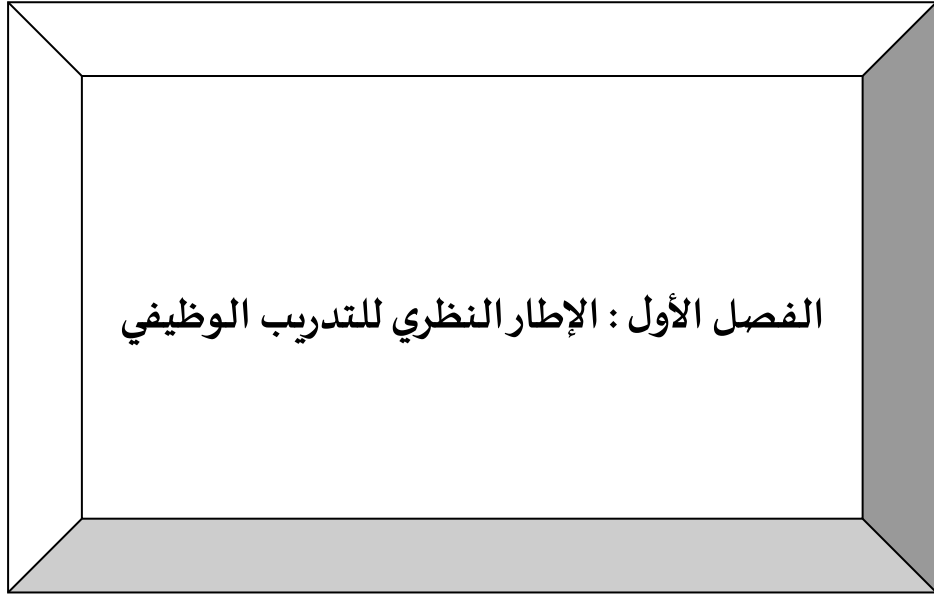
الدراسات السابقة

-صالح، جهاد (1999) ،تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية(، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والإدارة.

- آل بشر، سعيد صالح، (2004)تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين،رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن

- حسن، هيام لطفي صالح (2018) استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية:دراسة ميدانية،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،جامعة قناة السويس، مج9، ع6.

-Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.



تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل التغيير السريع، إلى تحقيق أهدافها، وكسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال إمكانياتها، ومواردها المختلفة، ويأتي في مقدمتها الموارد البشرية. حيث أن الفرق بمؤسسة وأخرى، يتجلى في الاختلافات الموجودة في أفرادها، من حيث كفاءاتهم، حيوياتهم، إبداعهم للعمل وانضباطهم..... الخ .

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تفعيل العنصر البشري، من خلال تخطيط وتسطير وبرامج مرتبطة به، في إطار إستراتيجية المؤسسة. ولرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري لربح معركة الإنتاجية، انتهجت المؤسسات العمومية والخاصة سياسات بشرية حديثة، بالاعتماد على برامج تدريبية، مخططة ومضبوطة. وأصبح من المتفق عليه بين الباحثين المهتم بقضايا الموارد البشرية وغيرهم، أن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما تملكه من موارد مادية وبشرية، وإنما تعدد بقدرتها على الاستفادة منها، وبصفة خاصة الموارد البشرية. ولما كان التدريب جوهر تنمية المسار الوظيفي للأفراد، اتخذت كثير من المؤسسات على عاتقها مسؤولية إنجاح هذه العملية، باعتبارها علاجا لمشكلات انخفاض الكفاءة الإنتاجية. إذ "يعتبر التدريب مفتاحا للنجاح، وبالتحديد لنجاح الأفراد، الشركات والمؤسسات و لإجمالي الاقتصاد الوطني." ¹ كما يعتبر التدريب الوسيلة الفعالة المستخدمة من طرف المؤسسة، لأجل تحقيق أكبر استفادة من الموارد البشرية بصفة كاملة، حيث يتمحور هدفه الأساسي في تطوير وتحسين أداء الأفراد باستمرار مما يقلص الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد و بين متطلبات وظائف المؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط الآتية:

المبحث الأول: ماهية التدريب الوظيفي.

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التدريب.

المبحث الثالث : مسؤولية وأداء التدريب.

1-بال مالكولم. التدريب الناجح للموظفين، الطبعة الأولى، ترجمة مركز التعريب و البرمجة بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997، ص07.

المبحث الأول: ماهية التدريب الوظيفي

من أجل توضيح مفهوم التدريب الوظيفي سوف نتطرق إلى أهم التعريفات المتعلقة به ثم التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

وردت تعريفات كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

الفرع الأول: تعريف التدريب

أ- لغة:

تكون، يتكون، تكونا، أي الشيء الحدث أو تكوين هو إحداث الشيء من العدم..

ب- اصطلاحاً:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد إلهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل..¹

التدريب هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

¹ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العمل، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب المصري، 1988، ص 366 .

و يعرف التدريب على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً".¹

وهو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

أو يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

هناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التدريب هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية لاكتساب معارف وخبرات، ووصف التدريب أيضاً بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

والتدريب حسب الوليد هو تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

وهو أيضاً تغيير في السلوك الفرد لسد الفجوات، المعرفية و المهارة و الاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.

ويقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيماً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج".²

¹ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العمل، المرجع السابق .

² - محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر، 2004، ص 101 .

التدريب الوظيفي هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

ويمكن تعريفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة. وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي. وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية.

ويمكن تعريف التكوين باختصار على أنه مجموعة عمليات تهدف إلى اكتساب المعارف الضرورية لتنفيذ مهمة معينة، وهذا النظام من العمليات ينبغي أن يبدأ بتحديد الهدف، ثم شروط تحقيق الهدف (المكان، وسائل التكوين، مدة التكوين)، والمتربين والمحفزين للتكوين والمكونون.¹

الفرع الثاني : الفرق بين التدريب والتعليم

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين التدريب والتعليم، لذلك يجب علينا توضيح الفرق الكائن بين المفهومين؛ فقد سبق وأن عرفنا التدريب بأنه "وسيلة مخططة، تمكن الأفراد من زيادة مهاراتهم، كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم لمزاولة مهنتهم في

1- احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. ، بيروت النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص487.

مجالات مختلفة"¹. أما التعليم فهو "يعني زيادة المعلومات العامة، على مستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها"². إذ يتجسد في عملية تنمية معرفية للفرد، تستغني عن تحديد هدف الوظيفة، حيث يتم من خلاله تطوير القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. وعليه فإننا نلخص الفرق بين التدريب والتعليم، في كل من محتوى البرنامج، الهدف، الزمن، المسؤولية، التأثير في السلوك مبرور الوقت، الجهة المتخصصة والفروق الفردية.

أ. محتوى البرنامج:

تمحور الفرق بين التدريب والتعليم من حيث المحتوى، في كون التعليم له محتوى عام، أما محتوى التدريب فإنه يتحدد تبعاً للحاجة التدريبية.

ب الهدف:

للتدريب أهداف سلوكية محددة، تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم، أما التعليم فأهدافه محددة، وموضوع أساساً لتلبية متطلبات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.

ج المسؤولية:

تقع مسؤولية التدريب على عاتق مراكز التدريب، على خلاف التعليم الذي تكون فيه دور التعليم هي المسؤولة.

د. التأثير في السلوك مبرور الوقت:

إن التدريب يعمل على إحداث تغيرات يمكن مشاهدتها بسهولة، وفي مدة قصيرة، غير أن التعليم فإن التغيرات التي يحدثها في الفرد تستغرق مدة زمنية طويلة.³

1- احمد صفقر عاشور. مرجع سابق ، ص 487 .

2- منصور احمد منصور. قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت: وكالة المطبوعات، 1976 ، ص 70.

3- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البر دعي. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 127.

هـ. الجهة المتخصصة:

إن إدارة التدريب هي الجهة المكلفة بالتدريب، أما التعليم فتختص به إدارة الجامعة أو المدرسة.

و. الفروق الفردية:

يعتمد التدريب على خفض نسبة الفروق الفردية بين الأفراد، عكس التعليم الذي يعمل على تشجيع وزيادة الفروق الفردية، وذلك من خلال التدريس الذي يشجع الفرد على أن يتصرف بطريقة متعلقة به شخصيا.

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية وشروط التدريب الفعال:

أ- مبادئ التدريب الفعال:¹

يحقق الفرع التدريب الأهداف المنشودة منه، حسب الكثير من الدراسات من خلال المبادئ التالية:

- الرغبة في التعلم لدى الفرد .

- تصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية المطلوبة منه.

- ضرورة التناسب بين التكلفة والعائد.

- جعل عملية التدريب مرتبطة بالحوافز.

- ضرورة متابعة التدريب عند انتهاء البرنامج التدريبي.

- جعل البرنامج التدريبي مرتبط بسياسات الموارد البشرية، ومكملا لسياسات الاختيار والتحويل والترقية.

ب- شروط التدريب الفعال:

يعتبر النشاط التدريبي الفعال برنامجا مخططا و منظما، إذ يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولتحقيق هذا

الهدف لابد من توفر العوامل الآتية:²

1- احمد بن عيشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص

39.

2- احمد بن عيشاوي. نفس المرجع، ص 38

-التعاون: إن تحقيق أهداف التدريب قائمة على درجة التعاون بين الأطراف المشتركة فيه، ونقصد بها الإدارة، المتدرب والمدرّب، إذ على كل واحد منهم القيام بالتزاماته.

-دور الإدارة: على الإدارة الالتزام والاقتناع بأهمية التدريب، ويتجلى هذا الاقتناع من خلال التخطيط، التنظيم، توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية، المتابعة والتقييم.

-تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل: البرنامج التدريبي يهدف إلى معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي "أن يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات ومؤهلات لأداء الأعمال المكلفين بها".¹

-المرونة: تعني المرونة عدم إحداث تغيرات مفاجئة في طرق الأداء والتي تؤدي إلى مقاومته من قبل الأفراد، حيث أن توفر هذه المرونة تضمن تعاون الأفراد مع المتدربين و الإدارة، وبالتالي توفر فرص أكبر للنجاح.

دور المدرّب: يكمن دور المدرّب في العملية التدريبية في ربط أجزاء البرنامج التدريبي المختلفة، وكذا تحقيق التناسق والتجانس فيما بينهم، وقدرته على خلق الروح التبادلية، والتي تعتبر كمثال أعلى بالنسبة للمتدربين.²

قناعة المتدرب: على المتدربين الاقتناع بالضعف والنقائص الموجودة في معارفهم، مهاراتهم، قدراتهم و الطرق المختلفة التي يتبعونها في أداء عملهم، بمعنى الاقتناع بحاجتهم للتدريب.

معرفة نتائج التدريب: إن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها من خلال البرنامج التدريبي، وبشكل تدريجي تولد له الرغبة المتزايدة للإقبال على التدريب، وترفع درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي، لذلك يفضل أن يخضع المتدربين، إلى

بعض الاختبارات، وأن يبلغوا بنتائجهم، مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التدريب.¹

1- احمد بن عيشاوي. نفس المرجع، ص 38

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

تدريب هو عملية ضرورية لتنمية القدرات والمهارات البشرية، وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات . وتشمل أهمية التدريب ما يلي: تحسين الأداء الحالي: يساهم التدريب في تحسين الأداء الحالي للعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية

الفرع الأول : أهمية التدريب

يلاحظ الاهتمام ببعض مراحل التدريب مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم نهاية البرنامج وعدم المتابعة بعد الانتهاء. وإيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد من قيمة النشاط ويضمن الالتزام المستمر بدعم نشاطات التدريب وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذه.

واستجابة للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية يكتسي التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، لتزايد حدة المنافسة في الأسواق، وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات من منافسة في الجودة، والتكلفة، والوقت...، إلى أن أصبحت المؤسسات تتنافس بما لديها من رأس مال، هذا الأخير الذي يسهم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة خاصة مع ظهور الحاجة لوظائف جديدة، وهو ما يستدعي تدريباً متقدماً لشاغليها، كاختصاص التسويق العالمي، ومحلل تكاليف الجودة ومستشار إعادة الهندسة.

ويمكن اختصار أهمية التدريب في ثلاث جوانب أساسية:¹

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة.

2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.

1- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

(1) الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهارتهم.
- يساعد في ربط أهداف أفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي على تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات.

(2) الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و إستعابهم لدورهم فيها.
 - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
 - يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
 - رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.¹

1- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق

(3) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

فالتكوين عند (SCHIOU) يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث:

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، و بالتالي التعريف بها و التكوين عليها.
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.¹

إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداع و الابتكار هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

1- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق .

الفرع الثاني : أهداف التدريب

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.

- تعزيز مرونة التنظيم و استمراره من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:¹

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- إلزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:²

- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .

- إيجاد حلولاً للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

1- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000، ص 92

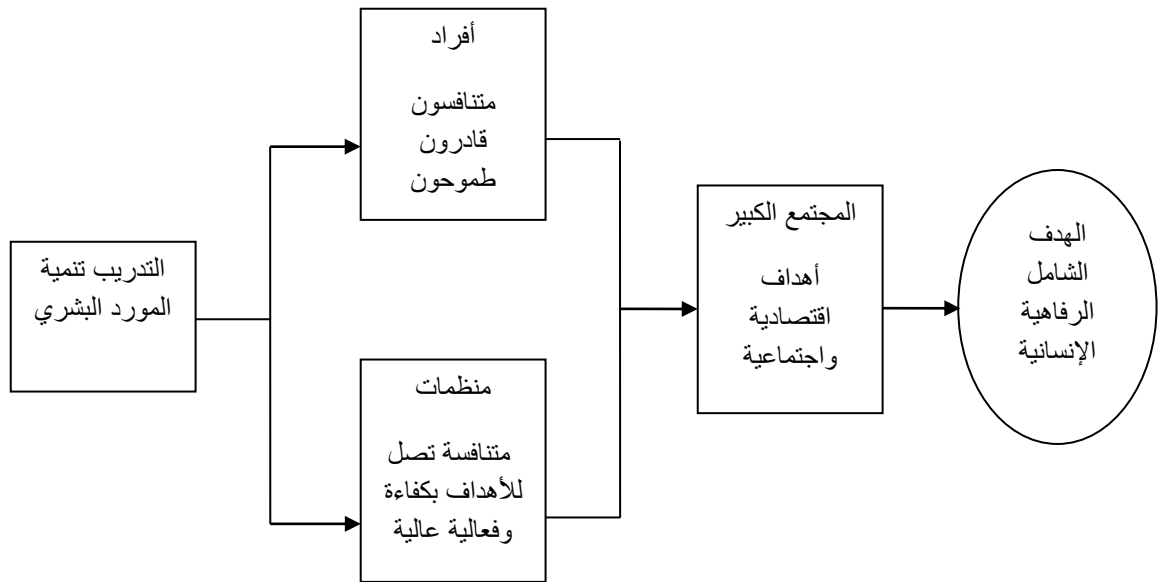
2- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 258

- الأهداف الفنية:¹ ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
 - التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
 - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
 - فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.
- ب- أهداف خاصة بالأفراد: وتمثل فيما يلي:
- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
 - تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
 - معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات.
 - النمو والارتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات.

- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و استقرارهم النفسي ، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.

ج- أهداف خاصة بالدولة:¹

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل رقم 1 التالي:



الشكل (01): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.

1- محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 359.

الفرع الثالث: فوائد التدريب

سنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:¹

أ- فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة نذكر منها :

-تحسين إنتاجية المنظمة؛

-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛

-تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛

- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛

-تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة؛

-تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

ب - فوائد التدريب بالنسبة للفرد : يحقق التدريب فوائد جمة للأفراد الراغبين فيه نذكر منها:

-يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم؛ يساعد

العاملين على التغلب على حالات القلق، التوتر، الاغتراب والصراع داخل المنظمة؛

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛¹

-يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛ يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛

-يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث و الاستماع؛

-تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛

-يقلل من دوران العمل نتيجة الازدياد، الاستمرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

1-عادل حرحوش. مؤيد سعيد السامل.إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار الكتاب العالمي، 2006، صص 133- 134.

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التدريب

تكمن العملية التدريبية في تكوين السلوكيات وتغييرها، وتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات في تحقيق هذه الأهداف، وفي هذا الإطار، سوف نقدم التدريب من خلال ثلاثة عناصر أساسية، وهي الأهمية، المبادئ والأنواع التي يتكون منها.

المطلب الأول: أسس ومبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه.

الفرع الأول: التدريب نشاط ضروري ومستمر

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة وتنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطاً ضرورياً؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسئوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة. كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة، لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل. وبصفة عامة تبرمج دورات تدريبية للموارد البشرية إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته، وتكفل هذه الدورات على مواجهة هذه التحولات الجديدة. فالتدريب إذا نشاطاً رئيسياً ومستمرًا وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: التدريب نظام متكامل

و يقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائياً، كما أنه نشاط هادف. ويكون التكامل في نظام التدريب على ثالث مستويات كالآتي:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

1- الحمصي دانيال، أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين "دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 6، العدد 5، 2014.

ب- التكامل في مراحل التدريب : يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية؛ فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسئول عن العاملين و كذا أخصائي تحليل العمل، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقا للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.

ج -لتكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج و هي:

- النتائج الاقتصادية؛ والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف،...الخ .
- النتائج السلوكية؛ والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية، الإقبال على العمل... الخ .
- النتائج البشرية؛ والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية ألداء عمليات وواجبات محددة.¹

الفرع الثالث: للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها:²

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة .
- توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة لألداء السليم للعمل .
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب (إدارة ومسئول تدريب)
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العامل وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة إصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

1-الحمصي دانيال ، المرجع السابق .

2-حيدر، عصام &ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32 ،العدد الأول ، 2016 ، ص،ص 273-302 .

المطلب الثاني: أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، مكان إجراء التدريب.

الفرع الأول: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية.

أ- تدريب خاص بالموظفين الجدد

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد إجراءات أو العمل بالمنظمة؛ وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة، بمعنى يهدف إلى "تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المنظمة"¹. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية.

1- علي محمد عبد الجبار، مهدي الحميري. "التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسير،

ب- تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، نما أو عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي؛ فهو يهدف إلى الارتقاء الاجتماعي وبهياً أفقاً لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية. ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما تتيح لقدامى العمال مثلاً تتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرة العلمية. أو المستوى المعيشي كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

الفرع الثاني: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية وال معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين؛ وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها. ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع¹:

أ- التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسئولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة (التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها).

1- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008

ب- التدريب التخصصي

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

ج- التدريب الإداري

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية و لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلاً. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية إشرافية أو ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

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

أ- التدريب الداخلي:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه. ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسئول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه¹.

1- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، المرجع السابق.

ب-التدريب الخارجي:

يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانات إنجاح برامج تدريبية داخل المنظمة، فإنه بالإمكان أن يشرف مسئول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وإمكانات التدريبية اللازمة.¹

المبحث الثالث: مسؤولية وأداء التدريب .

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مسؤولية التدريب في المطلب الأول و تقييم الأداء في المطلب الثاني .

المطلب الأول : مسؤولية التدريب .

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب رؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية إكساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف الضرورية إلى المسئول عن عملية التدريب (وذلك يكون في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي)، كما قد يتم الاستعانة أحياناً بمراكز تدريب أخرى خارجية متخصصة .

1-المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"،المرجع السابق.

الفرع الأول: المسئول أو المدير المباشر

الواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرءوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسئول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على مواطن القصور لديهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج تحديد موضوعاتها، ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم اختيارها، متابعتها ثم تقييمها. ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسئولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق بالتدريب، ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.¹

الفرع الثاني: مسئول التدريب

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها؛ ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسئول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب. وتبرز أهمية مسئول التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملا مهما في رسم أي إستراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة.

كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار

1-ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010. ص 150 .

واقترحات متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات و طرق وأساليب التدريب. ومهما يكن، فإن وجود مصلحة متخصصة في المنظمة تمارس وظيفة تنمية مواردها البشرية يعد حتمية لا بد منها، إذ تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة لمختصين في القيام به ؛ ولكن قد تجد المنظمة نفسها عاجزة عن تأمين برامج تدريبية تخدم أهدافها بالرغم من وجود جهة مختصة ، مما يستدعي اللجوء إلى جهة خارجية.

الفرع الثالث: الجهة الخارجية

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية ، متخصصة في إعداد و تنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب مواردها البشرية؛ ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة . و بصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عدة منها :

-الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي

-عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تدريبية

-عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب (الحالات التي تتطلب فيها العملية مساحات بحجم معين).

-تكلفة التدريب ، إذ انه من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل¹.

1-ياغي، محمد عبد الفتاح ، المرجع السابق ، ص 150.

المطلب الثاني : تقييم التدريب

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية التغذية التي تبني الإدارة قراراتها وفقاً لها بتعديل البرامج أو تغييرها أو الاستمرار فيها، وكان من الأهمية بمكان دراسة عملية التقييم خاصة أن التدريب يلعب دوراً مهماً في إحداث تغيير في المنظمات خاصة إذا ما كان يحقق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الموضوعية لأجلها.

الفرع الأول:تقييم برامج التدريب

يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب. يبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها. و يستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل. وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية. وفي هذا السياق، تتطلب عملية التدريب القيام بتقييمها في نهاية العمل للتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً في الخطة والوقوف عند الأخطاء والمشاكل المرافقة واتخاذ القرارات المناسبة. يتوجب إتباع التقييم فيما يخص المستويات الثلاثة التالية¹:

الفاعلية التربوية على الأمد القصير بدءاً من التقييم المكتوب أو الشفوي الجاري في نهاية التدريب.

-تحليل التغير في السلوكيات على المدى المتوسطة باللجوء إلى التقييم الذي تقوم به السلطة المختصة فيما يخص تبدل سلوكيات المتدربين.

1- أحمد عيدان جاسم ، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4

-تنوع وتبدل المر دودية على المدى الطويل بتحليل النتائج الاقتصادية والاجتماعية على مستوى وحدات العمل أو الأقسام أو المؤسسة كلها.

تعد عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أصعب وأهم المراحل العملية للتدريب وذلك لأن مسئولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات يطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب. وتقويم أثر التدريب و إبراز نواحي القوة عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافياها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

وفي هذا السياق تعتبر عملية تقييم البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، للوقوف عند والتأكد من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم عن العملية التدريبية و عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، و إدراك المتدرب مدى الإضافة التي تم تحصيلها في معارفه وخبراته ورفع أدائه. وفي تعريف آخر نجد من يعتبر تقييم التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة و إبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافياها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

وكذلك ينظر إلى تقييم التدريب على أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي¹.

1- أحمد عيدان جاسم، مرجع سابق ، ص ص 241 – 262.

يتضح لنا من التعريفات السابقة بأن تقييم التدريب يمثل عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

فالتدريب قد يكون أثره إيجابياً أو سلبياً أو أنه ليس له أثر ولكن التحدي يكمن في كشف نوع التأثير والتقرير هل هو أثر سلبي أو إيجابي أو ليس له أثر على الإطلاق.

الفرع الثاني: مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية

تشمل عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ثلاث مجالات هي:

أ-تقييم البرنامج التدريبي: حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية:

-تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف، ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.

-تقويم البرنامج أثناء التنفيذ: وتهدف تتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلاقي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

-تقويم البرنامج بعد التنفيذ: وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات، مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.¹

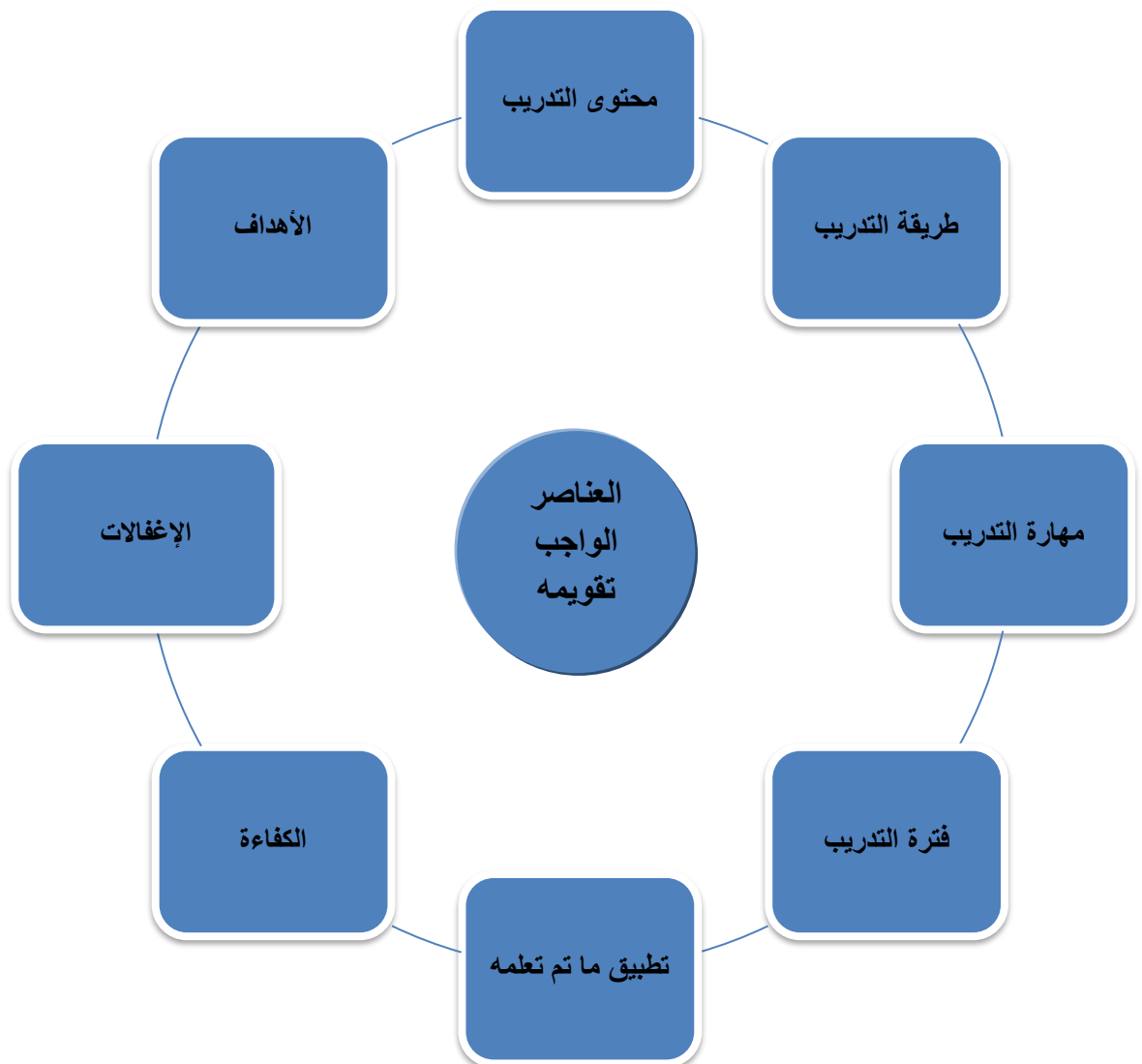
1-أحمد عيدان جاسم، مرجع سابق ، ص ص241 – 262.

ب-تقييم المتدربين: تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء

المتدربين أثناء وبعد التدريب والذي يعطي مؤشرا لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

ج- تقييم المدربين: وتهدف هذه العملية التأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حيث أن أي قصور في الإمكانيات أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين إكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

يوضح الشكل (2) العناصر التي يجب تقييمها لتشمل المجالات المشار إليها أعلاه والتي نبين توضيح مختصر عنها.



المصدر : عصام حيدر ، التدريب و التطوير ، الجامعة الافتراضية السورية ،ص176

الفرع الثالث : نماذج تقييم التدريب

يوجد أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب هي:

1-5 نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، بل إنه يعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقويم، وفيه تم تقسيم مجالات تقييم البرامج التدريبية إلى أربع فئات هي:

رد الفعل (Réaction) إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقاً لكيرك باتريك هو "إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟"

بعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين بصرف النظر عن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تبنيه من قبل عدد من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم.

ويهدف هذا المقياس بالأساس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن برنامج من حيث (المحتوى، والمدرّبون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً ومثير أم إنه .كان مملاً وجامداً.

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد الفعل تجاه البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية وتصميم استبيان يهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.¹

1-حيدر، عصام &ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32 ،العدد الأول، 2016 ،ص302-273.

التعلم (Learning) : من الجدير بالذكر أن رد الفعل الإيجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، ويعرف كيرك باتريك التعلم بأنه "المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج"، وقياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فالبد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس بحيث توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل.

وتختلف آلية وأسلوب قياس التعلم باختلاف مجالات التعلم وهذا ما نوضحه فيما يلي:

تعلم المعارف: ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق، ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها: اختبارات الورقة والتعلم والاختبارات الشفهية والاختبارات النمطية القياسية. وهنا نميز أيضا بين تعلم المهارات وتعلم الاتجاهات.

تعلم المهارات: ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل المهارات القيادية التي يقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، ويرتبط بالقدرة والمهارة الاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات.

-تعلم الاتجاهات: ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي ويستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاه الفرد أفكاره ومبادئه وشعوره تجاه هدف من الأهداف.

لسلوك (Behavior) : يعني هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك فيه. وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي:¹

-حيدر، عصام & ناصر، فداء، المرجع السابق .

أ. إجراء تقييم لأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.

ب. إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل رؤوسيه أو زملاءه، أو من قبلهم جميعاً.

ت. إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب.

ث. يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.

النتائج (Résulta): يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل: انخفاض التكلفة، تقليل

الشكاوي، زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة ورفع مستوى الروح المعنوية، وتقليل عدد المستقلين، ومن زاوية التقييم،

فإنه من الأفضل تقييم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها.

ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي (الهدر المالي -

سجلات الأداء للموظفين - عدد الشكاوي من العملاء - مستوى الجودة للخدمات المقدمة - هدر الوقت).

وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل

لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتاج عملها الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء

التدريب بوقت كافٍ ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا

التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين .

باركر نموذج Parker

تصنيف أنواع التقييم طبقاً اعتمد parker طريقة أخرى في تقييم التدريب تقوم على للمعلومات المجمعة، إذ قام parker

بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات:

-أداء العمل (performance job):وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، وتحديد مساهمة البرنامج التدريبي في تطور الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت، وتوفير النفقات، بالإضافة إلى التغيرات القابلة للمراقبة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء.

-أداء المجموعة (performance Group):وفيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على مجموعة معينة، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل و إن كان يصعب قياس ذلك نظرًا لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التدريبي.

وتجد الإشارة هنا إلى أن أنواع بيانات التدريب تتضمن قياسات الأداء مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، والتكاليف، والتغيب عن العمل،... الخ، ويفضل جمع هذه البيانات قبل البرنامج وبعده لمقارنة التطور الحادث.

رضا المشارك (satisfaction participant) ويتم فيه قياس مدى رضا المشاركين في التدريب عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، أساليب التدريب، والإمكانات التدريبية، والتسهيلات والمكان،... الخ، وكذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه، ومقدار الفائدة المحصلة من البرنامج. ويتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي أو استبانة، أو من خلال المقابلات الشخصية.

-المعلومات المكتسبة (gained knowledge): ويقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبليّة و البعديّة لقياس كم ونوع المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.¹

-حيدر، عصام & ناصر، فداء، المرجع السابق.

وهو يقترح أربع فئات أو مستويات للتقييم وقد قدمه كل من WAR.BIRD AND RACKHAM وجاء اسم النموذج من

الحرف الأولى من الكلمات الأربع لتلك المستويات كما يلي :

*تقويم السياق (Evaluation Contexte): ويتضمن الحصول على معلومات حول الوضع العملي (البيئة المحيطة)

واستخدامها لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، أو ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب. ويتم في هذه المرحلة تقويم الأهداف

النهائية وهي أوجه القصور في المؤسسة والتي يحاول التدريب عالجها، والأهداف المتوسطة وهي التغيرات في سلوك العاملين

اللازم لتحقيق الأهداف النهائية، والأهداف الفورية التي تمثل المعارف والمهارات الواجب اكتسابها لتغيير سلوك العاملين

للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

*تقويم المدخلات (Evaluation Input) : ويتكون من الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة واستخدامها

للاختيار بين البدائل المتاحة من المدخلات، ويتضمن هذا النوع من التقويم تحليل الموارد المتاحة، وتحديد إمكانية نشرها

حتى تكون هناك فرصة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقد تحد من الخيارات المتاحة بعض العوامل مثل: الميزانية ومتطلبات

الأداء إذن يشير هذا النوع من التقويم إلى جمع الأدلة واستخدامها لتقرير نوعية البرامج التي سيتم تنفيذها.

*تقويم رد الفعل (Evaluation Réaction) : ويشمل الحصول على معلومات حول ردود أفعال المشاركين واستخدامها في

تطوير عملية التدريب، حيث يقوم بعض المدربين باكتشاف آراء المشاركين ورضاهم عن البرنامج في نهايته، كما يتم عمل

تقويمات للبرنامج في نهايته من قبل المسؤولين عن البرنامج، وليس هناك شك في أن آراء المشاركين يمكن أن تكون ذات

فائدة كبيرة جدا إذا تم جمعها بطريقة منظمة.¹

-حيدر، عصام & ناصر، فداء، المرجع السابق .

*تقويم المخرجات (Evaluation Outcome) : وتتضمن الحصول على معلومات حول مخرجات البرنامج واستخدامها في تطوير البرامج المستقبلية، ويعمل البرنامج الناجح على إحداث تغيير فوري في المشارك نفسه، حيث ينعكس التدريب في شكل تبادل أو تغيير في المعرفة والمهارات ووجهات النظر، ويمكن قياس كم المعارف والمهارات ووجهات النظر بمجرد انتهاء البرنامج، وقبل أن يغادر المتدرب مكان التدريب، ولكن هذا ال يعني بالضرورة ضمان تغير ضمان أداء المتدرب في محيط العمل.

نموذج هامبلين HAMBLIN

ويشمل خمس مستويات:

- رد الفعل: يتم تسجيل ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي وأسلوب تنفيذه أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.
- التعلم: يتم من خلاله تقييم التغييرات التي تمت في المعارف والمهارات والمواقف.
- السلوك الوظيفي: يتم من خلاله تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء الوظيفي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب.
- مستوى الأداء: تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء المؤسسي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة العائد والتكلفة.
- القيمة النهائية: مدى تأثير التدريب على قدرة المؤسسة على إدراج الربح أو تأثره على استمرارها أو على الأمرين معاً.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية :

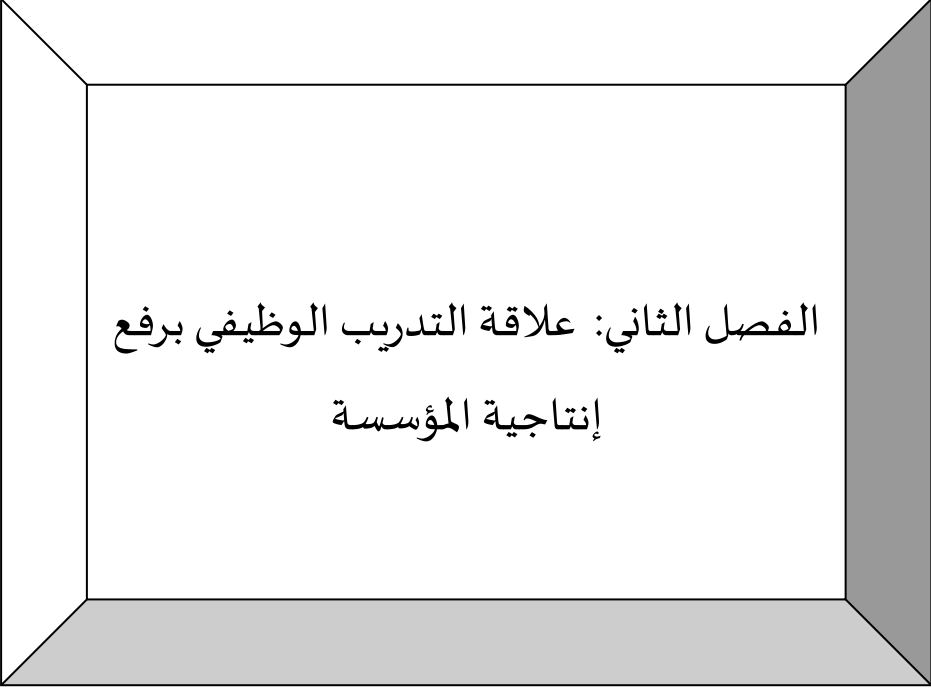
- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة. يعتبر التدريب العنصر المسئول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال .
- إن تصنيف التدريب إلى أنواع، يخضع معايير ومبادئ يتم على أساسها التصنيف.
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتجاوز الانحراف في الأداء ما بين الفعلي والمتوقع.
- تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاثة طرق وهي : تحليل التنظيم بأهدافه وهيكله وأسلوب عمله، وتحليل العمل أو الوظيفة كواجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وتحليل الفرد كمعلومات ومهارات واتجاهات .
- تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية -
- إن تحديد أهداف التدريب تعتبر الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي لذلك لابد من تحديدها بطريقة دقيقة وموضوعية.
- مرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ.

- إن اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب، واختيار المتدربين شرط ضروري في عملية التدريب .

-تسمح عملية تقييم التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة.

- تتم عملية تقييم فعالية التدريب على ثلاثة مراحل، قبل وأثناء ثم بعد التدريب.

- يتطلب التدريب تحديد الميزانية الملائمة والتي تضمن تغطية تكاليفه



الفصل الثاني: علاقة التدريب الوظيفي برفع إنتاجية المؤسسة

تمهيد

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراستها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها . فقد كانت في نهاية القرن 18 م تعبر عن الرغبة على الإنتاج، ثم تطورت وأخذت معنى آخر في بداية القرن الـ 20 م، إذ أصبحت مقياس للعلاقة ما بين ناتج معين ومجموع أو أحد عناصر الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية، إلا أن الاختلاف ظل قائما في طريقة قياسها، ويبرز ذلك من خلال وجود العديد من النماذج وطرق القياس المستعملة . ولا شك أن تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة وزيادة رقم الأعمال، الأرباح وتحسين نوعية الإنتاج مرتبط بشكل أو غير مباشر بعنصر الإنتاجية، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفاعلية بمعنى استعمال أقل الموارد المادية والبشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن أي تغيير في قيمة الإنتاجية يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة ، لذلك فإن الهدف لا يكمن في قياس الإنتاجية، بل في معرفة تطورها وتفسير النتائج المتوصل إليها وتحديد العوامل المؤثرة فيها، واقتراح الحلول المناسبة في تحسينها وسوف نستعرض من خلال هذا الفصل العناصر التالية : ماهية الإنتاجية كمبحث أول، أما في المبحث الثاني علاقة التدريب بالإنتاجية

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراساتها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية

حظي مفهوم الإنتاجية، باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والاختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير أنه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها، واختلاف أساليب وطرق حسابها.

الفرع الأول : تعريف الإنتاجية

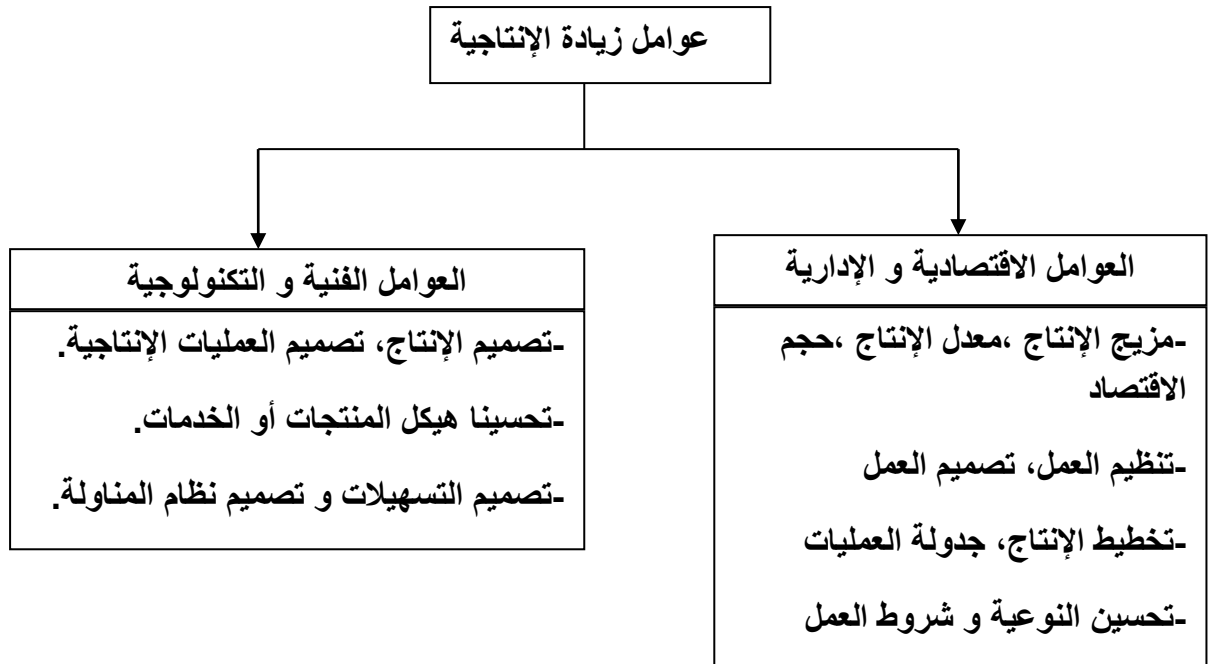
الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل.. الخ. وتأخذ العلاقة الصيغة الرياضية الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

تعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة أو قطاع أو حتى الدول (كندا ، USA، نماليزيا، السويد ، السعودية). ترتبط الإنتاجية وتتأثر بالعديد من العوامل حتى أن البعض ذهب للقول بأن كل شيء يؤثر على الإنتاجية. وتتفاوت درجة هذا التأثير من عامل إلى آخر.¹

كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)، ص 36 – 40.

وتأتي أهمية الإنتاجية من تأثيراتها البالغة الأهمية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج وذلك بإتباع طرائق عديدة – انظر الشكل (3) - منها ما يلي :



أ. زيادة المخرجات من نفس المدخلات : وذلك من خلال تقليل الفاقد والضائع والتالف من المنتجات، وزيادة كمية المنتج من نفس كميات المدخلات.

و هذا يحتاج إلى تطوير في أداء العمل سواء كان ذلك باستخدام تكنولوجيا أحدث (مثل ماكينات جديدة، أجهزة كمبيوتر، معدات حديثة)، أو عن طريق تطوير مهارات الأفراد بالتدريب مثلاً واكتساب الخبرة .

ب. تقليل المدخلات لإنتاج نفس كمية المخرجات : فعلى سبيل المثال إذا ما تم تطوير قنوات العاملين بحيث يحتاج العامل أو الموظف إلى وقت أقل للقيام بمهمة معينة أدى ذلك إلى رفع الإنتاجية.¹

1- كاسر نصر المنصور، المرجع السابق ، ص 36 – 40.

ج. زيادة المخرجات وتقليل المدخلات معاً: فعلى سبيل المثال يمكن استخدام معدات حديثة بحيث تقل نسبة التالف من الإنتاج (عدم المطابقة للمواصفات) وفي نفس الوقت تكون هذه المعدات أوفر في استهلاكها للوقود.

يتضح مما سبق ارتباط الإنتاجية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من جوانب متعددة، لذا كان قياس الإنتاجية مهماً لتحقيق أهداف متعددة نذكر منها:

- 1- قياس كفاءة الأداء في المنظمة.
- 2- تقييم استخدام الموارد في المنظمة.
- 3- تحديد معوقات الإنتاج، وبالتالي إزالة الأسباب التي تعرقل تحسين الإنتاج.
- 4- تحديد أساليب العمل وطرائق تحسين الإنتاج.
- 5- يستخدم قياس الإنتاجية كأداة للتنبؤ والتخطيط الاقتصادي وتخطيط القوى البشرية بوجه خاص.
- 6- يفيد قياس الإنتاجية في تحديد معدل إنتاجية العمل الذي يعتبر مؤشراً هاماً في معرفة التطوير الاقتصادي لبلد ما من خلال مقارنته مع البلدان الأخرى.
- 7- يستعمل للرقابة على الأداء ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ.
- 8- إيجاد معيار دقيق لمعرفة الكفاءة الإنتاجية للمشروع والحكم عليها.
- 9- رسم سياسة الأجور والحوافز.¹

1 كاسر نصر المنصور، المرجع السابق، ص 36 - 40.

10- الحصول على معيار لمعرفة ما إذا كانت الزيادات في الأجور ذات آثار تضخمية.

وقبل الانتقال إلى الحديث عن تأثير الإنتاجية، تجدر الإشارة إلى تعريف مصطلحين متلازمين، يحدث في كثير من الأحيان خلط بينهما وبين الإنتاجية، وهما الكفاءة والفاعلية :

أولاً: تعرف الكفاءة (Efficiency) بأنها النسبة بين كمية المورد المخطط له والمورد المستخدم فعلاً، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية :

الكفاءة = كمية المورد المخطط له / كمية المورد الفعلي المستخدم

فمثلاً إذا كان من المفروض حسب ما تم احتسابه أن عملية معينة تحتاج إلى 15 دقيقة، بينما احتاج ذلك فعلاً إلى 17 دقيقة كانت الكفاءة مساوية لـ 88% تقريباً. ومن الواضح أن الكفاءة يسهل حسابها في الأعمال الهندسية والأعمال المتكررة والتي تحتاج إلى موارد منفصلة.

ثانياً: أما الفاعلية (Effectivités) فتعرف على أنها درجة قرب المؤسسة أو الوحدة من تحقيق أهدافها والإنتاجية ليست هدفاً في ذاتها، وإنما هي وسيلة للوصول إلى أهداف المؤسسة أو رفع الفاعلية. كذلك فإن العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية تتضح من تعريفها حيث من المتوقع زيادة الإنتاجية مع زيادة الكفاءة والعكس بالعكس.

ويمكن تقنين العلاقة بين الإنتاجية وأهداف المؤسسة والتي يمكن التعبير عنها بالربحية من خلال تعريف الربحية بالعلاقة الآتية:¹

الربحية = الإيرادات ÷ (Revenue) التكاليف (Cost)

= (المخرجات × سعر البيع) ÷ (المدخلان × سعر الشراء)

Price Recouvert × Productivité = Profitabilité

وهذه العلاقة المشتقة من الربحية والإنتاجية واسترداد السعر على غاية من الأهمية لأننا نربطها بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الربحية فاسترداد السعر (Price Recouvert) يعتمد على أسعار البيع وأسعار الشراء، وهذه كما هو واضح تعتمد على ظروف العرض والطلب والمنافسة، وعوامل لا تستطيع المنظمة التحكم بها مباشرة (عوامل خارجية Externat Factor).، لهذا فإن المنظمات التي تعتمد في تحقيق ربحيتها على استرداد السعر (زيادة أسعار البيع أو تقليل سعر الشراء عن طريق شراء مواد خام مثلاً من درجة أدنى من المطلوبة أو نتيجة خفض أجور العاملين على المستوى المقبول)، فإنها غالباً ما تواجه مشاكل وصعوبات كبيرة¹.

تؤدي في معظم الأحيان إلى فشلها. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تعتمد على الإنتاجية في زيادة ربحيتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية واستخدام التكنولوجيا الحديثة فإن هذه السياسة غالباً ما تؤدي إلى تقدم مستمر مضطرد للمنظمة. فمثلاً إذا زادت المنافسة لإحدى الشركات كإجراء لمواجهة ذلك قامت بتقليل تكلفة إنتاجها عن طريق تقليل التالف والضائع، فإن ذلك سوف يؤدي حتماً إلى رفع قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة المقدرة التكنولوجية لها مما يعطيها قوة وقدرة على المنافسة في المستقبل أيضاً.

1- كاسر نصر المنصور، المرجع السابق، ص 36 - 40.

الفرع الثاني: أهمية الإنتاجية

قد يثار تساؤل منطقي: لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية ؟ الإجابة على هذا السؤال تكمن في إبراز الأهمية البالغة لمؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة والاقتصاد الوطني، تبرز أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات السابقة فيما يلي

أ- أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:

-تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.

- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت.

ب أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.¹

كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المديرون مع مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات.²

ج أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني

تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

-وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع.

1 : Centre d'étude des revenus et des couts, «la Productivité globale dans l'autre prise», édition d'organisation, Paris1989, p13.

2 : Alain Couland et d'autres , Les rations de productivité , édition d'organisation , Paris 1986 , P30.

وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام اقل لإنتاج أكثر .

-إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

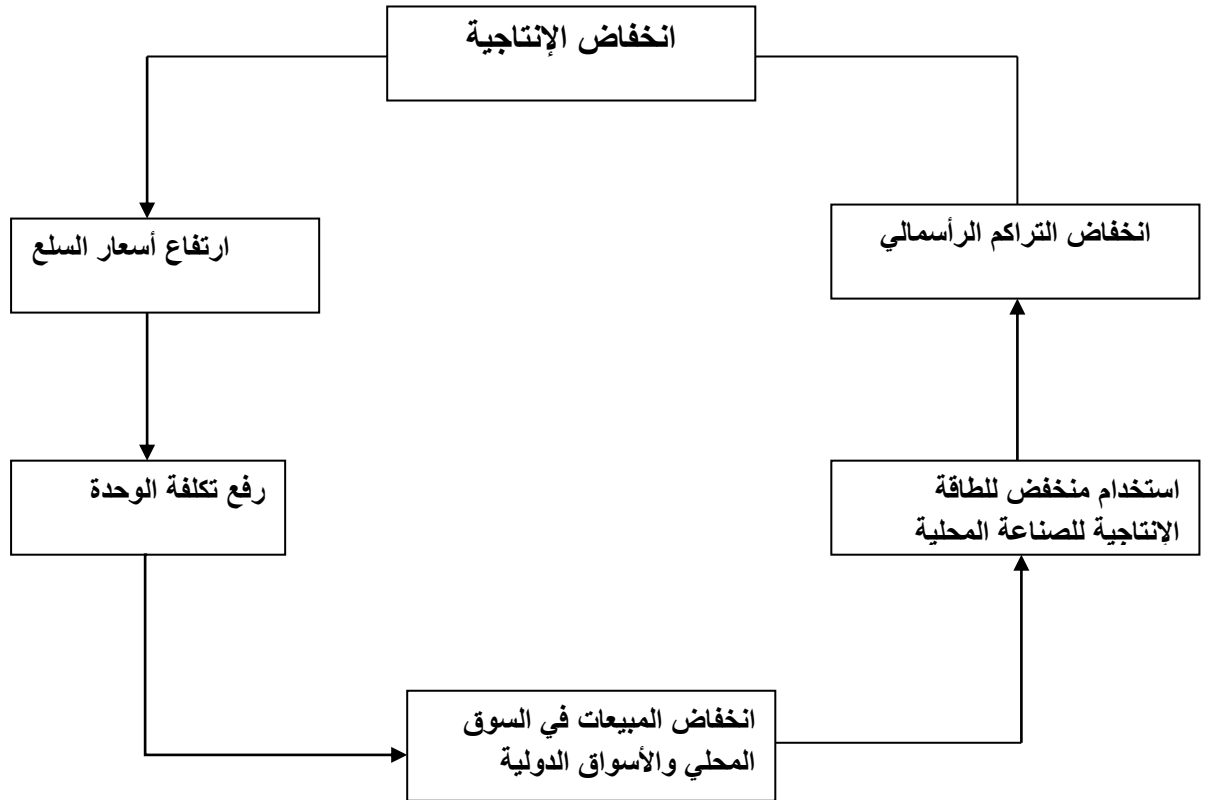
- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الانفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق. والشكل الموالي يوضح اثر انخفاض الإنتاجية على المستوى الكلي:¹

وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام اقل لإنتاج أكثر -إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات .

-إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الانفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

والشكل الموالي يوضح اثر انخفاض الإنتاجية على المستوى الكلي:

الشكل رقم 4: الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص37.

الفرع الثالث: طرق ومشاكل قياس الإنتاجية

تختلف طرق قياس الإنتاجية من مستوى إلى مستوى آخر، فالطريقة التي تكون مستعملة على مستوى المؤسسة قد لا يمكننا استعمالها على مستوى الاقتصاد الوطني، كما أن كل طريقة قد لا تلقى إجماعاً من طرف الباحثين والمهتمين، لذلك يجب أن نشير منذ البداية إلى أن كل الطرق المستعملة في الواقع هي معرضة للانتقادات من جوانب شتى ومن أهم الطرق المستعملة في

القياس :

1 : طرق قياس الإنتاجية

يتم قياس الإنتاجية من خلال العلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات. إن جميع مؤسسات الأعمال تسعى لزيادة

الإنتاجية لديها، وذلك يعني زيادة عدد الوحدات المنتجة في نفس الزمن. تقاس الإنتاجية وفقاً لما يلي:

أ- الطريقة الطبيعية

لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام بالعمليات التالية:

- قياس الناتج (المخرجات) يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر والكيلوغرام، الطن... ويشترط في حساب الناتج أن

يكون الإنتاج متجانساً فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمدنا على قيمها. ويقاس الناتج وفق هذه الطريقة

بالعلاقة التالية:

$$PG = \sum Pi$$

أي مجموع الكميات المنتجة بالوحدات الطبيعية في كل مؤسسة اقتصادية ولغرض تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية

فإنه يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال هذه الفترات وهذا حتى يكون التقييم فعال.

- قياس عنصر الإنتاج (العمل): تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالباً في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل، وتستخدم في هذه

الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل ، عامل / ساعة، عامل / أسبوع... الخ.¹

ويعبر عن قياس العمل بالعلاقة التالية:

$$T = \sum Ti$$

T = مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية T

$\sum Ti$ = مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية T

1- وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1983 ، ص 38-39.

وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية بالعلاقة التالية:

$$\text{كمية الناتج المتحقق PG} \\ \text{مقدار العمل المبذول T} = \text{الإنتاجية}$$

لكن بالرغم من سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف مصنعة أو التي تنتج عدة منتجات .

- لا يمكن قياس الإنتاجية الكلية .

- لا تعطي أهمية للفروق الموجودة بين فئات العمل والمهارات المكتسبة لمختلف العمال.

ب- الطريقة الطبيعية المعدلة:

ظهرت هذه الطريقة لتجاوز عيوب الطريقة الأولى، ولحساب الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية المعدلة ينبغي القيام بما يلي :

- حساب الناتج، حيث يتم حسابه بالاعتماد على معامل التكافؤ ويقاس وفق العلاقة التالية:

كمية الناتج الكلي = كمية الناتج من المنتج بالوحدات الطبيعية × معامل التكافؤ لنفس الناتج بالنسبة للمنتج القياسي.

ج- الطريقة النقدية:

يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية:¹

ج-1 طريقة الأسعار الثابتة:

في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسط اعتماداً على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية، ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{مجموع الإنتاج من كل نوع} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين (ساعات العمل)}}$$

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- مشكلة اختيار أسعار المنتجات، هناك عدة أسعار منها أسعار البيع بالجملة وأسعار التجزئة وأسعار التكلفة .

- تغيير في أسعار المنتجات من مدة إلى أخرى .

- أسعار الصرف لأن المنتجات تتبادل من دولة إلى أخرى.

ج-2 طريقة القيمة المضافة:

من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب الإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

حيث أن:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج.

2: مشاكل قياس الإنتاجية:

- إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها¹:
- وجود عدة طرق في حسابها، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.
 - لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.
 - لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.
 - يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثلاً لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية.
 - لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.
 - عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها²:
 - لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.
- مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية. إن حساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:

1: أنظر إلى - : بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2004، ص 72-78.

- اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل: أسعار البيع بالجملة، أو التجزئة، وأسعار التكلفة.

- لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الإنتاج، فقد تتحسن جودة المنتج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة - مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج وبالتالي تغيير في قيمة الإنتاجية.

- مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل تختلف من عامل إلى آخر.

- مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل ن وذلك بسبب وجود وحدات عديدة منها : ساعة عمل، يوم عمل، شهر عمل ...

- عند حساب إنتاجية رأس المال هناك رأس المال الثابت، رأس المال الصافي، ورأس المال المادي والمعنوي.

- عدم توفير المعلومات والبيانات اللازمة في عملية القياس، وحتى إن توفرت غالبا ما تكون لأغراض أخرى.

- لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الوارد اللازمة للقياس.

- إن قياس الإنتاجية على المستوى الكلي قد يكون مضلل وهذا لأنه يتصف بالعمومية، لذلك لابد من الاستعانة بالمقاييس

الجزئية، كما أن الإنتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل، رأس المال ... الخ.¹

- في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للناتج أو الإنتاجية وبالتالي فإن

تحليل تطور الإنتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي. من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف

لأغراض القياس و ذلك للصعوبة الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلاً.

المطلب الثاني: الرقابة والعوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في ضعف الإنتاجية

يمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

1-العوامل الداخلية

تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت. ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع²:

- عوامل مادية وتقنية.

- عوامل تنظيمية.

- عوامل بشرية.

أ العوامل المادية والتقنية:

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.¹

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ب العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات،

وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل و الاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية.

كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

ج العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم. لذلك لابد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة.¹

-1 B.Sansal , La mesure de la productivité , O.P.U , Alger 1991 , P27.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:

التدريب.

- الاتصال الجديد.

- تحسين ظروف العمل.

- تلبية حاجيات العمال .

- الترقية.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة

2-العوامل الخارجية

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجية عن إدارة المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

أ- أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايداً، فإن ذلك عامل محفزاً على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة...الخ.¹

1- Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité » , manuel pratique , B.I.T. Genève 1990 , P12.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

ب القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير و تحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

ج سلوك ورغبات المستهلكين :

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحديد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد.

3: تصنيفات أخرى

1- أسلوب البروفيسور R.SUTERMEISTER

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ما يلي:

أ - الجانب الفني:

يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة، الطرق المستخدمة في عملية الإنتاج والطرق الوظيفية . حيث أن العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي.

1 - Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité », source précédent .

وتتمثل في الأداء الوظيفي الناتج عن تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري وتتأثر قدرة الفرد بالمعرفة و المهارة، أما المعرفة فتتأثر بمعدل الخبرة والتدريب ودرجة الاهتمام، في حيث أن المهارة يمكن اكتسابها من الاستعداد والخبرة والتدريب.

ج- العوامل الفسيولوجية:

من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الإنتاجية تلك التي ترتبط بالصحة الدنية والجسمانية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء وإن كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا أنه لا يمكن إهمالها ومنها : الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية...

د- العوامل الاجتماعية

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في: النقابات ، النمط القيادي، التنظيمي الرسمي والغير الرسمي.

4-أسلوب البوفيسور KUKOLEKA .

تنقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى نوعين هما:

أ-النوع الأول: العوامل الموضوعية:

تعرف على أنها تلك العوامل التي لا تستطيع المؤسسة المسيطرة عليها وتقسم كذلك إلى - : عوامل اجتماعية: من أمثلتها درجة تطور القوى المنتجة، الحالة الصحية، معدلات الوفيات، العادات والتقاليد، - ...عوامل فنية: منها جودة المواد الأولية، ظروف العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل...

1-Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité », source précédent .

يقصد بها العوامل التي تخص المؤسسة والعاملين فيها، لذلك قد تستطيع المؤسسة السيطرة على هذه العوامل ومنها: درجة استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، مهارات العمال، نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة.

الفرع الثاني : مسببات انخفاض الإنتاجية

نجد في المؤسسة أسباب عديدة تساهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية بمعنى أن (المخرجات) المحققة أقل ما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات (المدخلات) المستخدمة، ويمكن تجميع أهم هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية هي كالتالي:¹ أسباب تتعلق بإهدار الوقت و استغلاله،

- أسبابا تتعلق بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة،
- أسباب تتعلق بإهدار سوء استغلال الطاقات المهارية والقدرات العملية للعاملين ،
- أسباب تتعلق بسوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث.
- أسبابا تتعلق بسوء الإدارة وتبديد وإظهار موارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج
- أسبابا تتعلق بالتقصير في إعداد الآلات والتجهيزات وسوء الصيانة والإهمال في الإصلاح
- أسبابا تتعلق بسوء أساليب إدارة الإنتاج (النشاط)، تخطيط وتنظيم الرقابة والمتابعة والتقييم :
- عدم الالتزام بالموصفات القياسية للإنتاج.
- دعم إتباع أساليب الإنتاج المناسبة .
- أسبابا تتعلق بعدم ضبط التكاليف.

تكامل الجهود التي توجهها الإدارة إلى تحسين الإنتاجية، بجميع عناصر الإنتاج مع مراعاة العالقات المتشابكة والمتداخلة بين العوامل المؤثرة عليها.

1-علي السلي، إدارة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001 ، ص 35.

الفرع الثالث: الرقابة على الإنتاجية.

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية التي تهتم بتقويم وتصحيح العملية الإدارية إن هي حادت عن مسارها، فهي الوظيفة الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فالتخطيط يركز على الأهداف والإستراتيجيات، والتنظيم يركز على بناء الهياكل التنظيمية وتوزيع الموارد البشرية، أما وظيفة القيادة فتركز على تحفيز هذه الموارد، لكن هذه الوظائف الثلاثة تعمل تحت جناح الرقابة وذلك لكي تضمن حسن سير أمورها ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح ، لذلك لا يمكن فصل وظيفة الرقابة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى، كونها مترابطة مع بعضها البعض، وكل وظيفة مكمله للأخرى.

تختلف وظيفة الرقابة على الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى، لذلك لا يمكن القول بأنه يوجد نظام محدد للرقابة على الإنتاج يمكن تعميمه في جميع الوحدات الإنتاجية إلا أنه تبقى ركنا أساسيا لمعظم الأساليب الرقابية الأخرى، حيث تهدف إلى التأكد أو ضمان تنفيذ الخطط وذلك عن طريق مراقبة طرق وعمليات استخدام الموارد البشرية والغير بشرية بما في ذلك الموارد التكنولوجية.

تشتمل الرقابة على الإنتاج على إنتاج الكميات وتكاليفها وجودة المنتجات، لذلك يسعى هذا النظام إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية

- إنتاج الكميات المحددة في خطة الإنتاج وفق البرنامج الزمني المحدد لتسليم الطلبات لعملاء الشركة .
- تحقيق مواصفات الجودة في المنتجات وفق المعايير التي يقبلها السوق أو المتفق عليها مع العملاء.
- إنتاج البضاعة أو الخدمة بتكلفة لا تزيد عن التقديرات المحددة في الخطة ويوضح الشكل التالي موقع وأهمية الرقابة على كميات السلعة المنتجة في عملية الإنتاج.¹

1-أحمد حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005 ،ص456..

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية

تتجه أغلب المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات الجديدة ومتطلبات المنافسة الشديدة، وهذا بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بكسب رضى العملاء وثقتهم والبقاء في السوق، وذلك راجع إلى أن السعر لم يعد المحرك الوحيد لسلوك المستهلك فحتى عامل الثقة في المنتجات من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتصف بها علاقة المنتجين مع المستهلكين .

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة

جودة الشاملة أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة ، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي.

الفرع الأول: تعريف الجودة الشاملة

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي

1-التعريف الأول:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها « فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة الزبائن، الموردين، العمال، 3الشركاء، المجتمع وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها.

2-التعريف الثاني

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة مرتكزة على الجودة وتعتمد أساسا على مشاركة كل أفرادها وتهدف إلى تحقيق النجاح على المدى 1البعيد عن طريق إرضاء المستهلكين، وهذا ما يعود بالمنفعة على المؤسسة وكل أفرادها.¹

1-خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2000،ص75.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة

قد تعددت أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة في جميع الميادين ومن أهمها ما يلي:

- حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية أوجدت أوضاعا جديدة تجعل الجودة أمر حتمي في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات.
- ارتفاع شدة المنافسة العالمية نتج عنه بروز مصطلح الجودة، كشرط أساسي للعملاء 1
- ظاهرة العولمة واتجاه الأسواق للتداخل وانحياز الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بسهولة، وتجعل المؤسسات ملتزمة بمواكبة المعايير 2 الدولية والعالمية والتي لا تتحقق إلا بتطبيق الجودة الشاملة.
- اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة.
- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

الفرع الثالث: تدريب الجودة وتأثيره على الإنتاجية:

يمثل التدريب ركنا أساسيا وحيويا من وظائف المؤسسات، وبالتالي فهو ضروري لتقريب الفروقات الحالية للعامل والقدرات والمهارات المطلوب توفرها . أما تدريب الجودة فيشمل كل ما يتعلق بتخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة للمواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة مثل رضي العميل، تكلفة الجودة، التحسين المستمر... الخ كما تشتمل على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطى الاهتمام الكامل من قبل وهي تلك المهارات المتعلقة بقيادة المجموعات والتخطيط والإدارة، والوسائل المستخدمة لإرضاء العميل، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات وتحليل العمليات وتبسيطها فالتدريب وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة.

كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق، مما يحسن من مركزها التنافسي، ويخفض من التكلفة ويزيد من الإنتاجية.²

1-خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق.

2 -فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية 1997 ،ص.126

المطلب الثاني أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة في الفرع الأول و في الفرع الثاني إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الأول:أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف العديد من المؤسسات من تطبيقها لبرنامج الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف عديدة منها - :تحسين كفاءة العمليات بما يحقق:

- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها .
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق.
- زيادة الفعالية التنظيمية نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لهذا تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي القدرة على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر.

الفرع الثاني:مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، من أبرزها ما يلي:

أ التركيز على العميل:

يقصد بالعميل (المستهلك) العميل الخارجي والذي تبذل المؤسسة كل جهودها من أجل تحفيزه على شراء منتجاتها أو خدماتها

وأیضا العميل الداخلي الذي يمثل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانت أقسام أو إدارات أو أفراد حيث تلجأ

المؤسسة إلى دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم توجيه جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات

والعمل على قياس رضى العملاء.¹

1-ديمغ ، روبرت هاغستروم ، " إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات"، ترجمة : هند رشدي، مراجعة ، عبد العظيم محمد نجم، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع

ب التركيز على إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مهارات وقدرات¹ جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وتكون مساهمتهم فعالة في تحسين الجودة.

ج التركيز على العمليات

تستطيع المؤسسة الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وذلك بالتركيز على عمليات التصميم، تنفيذ وتحسين المنتج وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

د التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط العمليات التشغيلية من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية.

هـ اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق:

يعتمد مفهوم الإدارة الشاملة للجودة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها وعدم توفر المعلومات الكافية عن³ رغبات واحتياجات العملاء سيؤدي إلى وضع غير سليم للمنتج لا يلبي حاجيات العميل وتوقعاته.

تعرف الجودة على أنها المطابقة والتلبية للشروط التي يطلبها المستهلك وذلك من أجل¹ إشباع حاجياته، فتوفر الجودة إذا أمر ضروري وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها البيئة أما الرقابة على جودة الإنتاج فهي وسيلة يتم الحكم عن طريقها على درجة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة مسبقاً، لذلك تعرف الرقابة على جودة الإنتاج بأنها "مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجل بيانات عنه، ثم تحلل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية"²

كما أنها تعتبر مجموعة الخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات والخصائص الموضوعية للمنتج يتضح لنا من التعريفات السابقة للرقابة على جودة الإنتاج ما يلي :

- يجب أن تكون هناك خطوات محددة مسبقاً، وكذلك يجب إتباعها بشكل مستمر، وعادة ما تكون هذه الإجراءات :
- اختبار للوحدات التي يراد التأكد من جودتها.

- فحص النظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة.

- تصحيح أو منع الأخطاء.

- وظيفة الرقابة على الجودة هي التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، إذا يعتبر قرار اختيار مستوى الجودة الملائم هو أحد مكونات نظام إدارة الجودة.

- تعتمد وظيفة الرقابة على الجودة على مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج والتي يمكن قياسها كالوزن، السمك...

- بالرغم من وجود الرقابة على الجودة إلا أنه لا يمكننا القول أنه لا يوجد احتمال الخطأ في العملية الإنتاجية.

- الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالرقابة على المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضاً الرقابة على جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مرحلة التشغيل.³

1 : Robert Lanchner et Josephe Motar , « Condition de l qualité » , édition AFNOR , Paris 1999, P42.

2-توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، مصر 1996 ،ص72.

3-محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ،ص 381 .

-تهدف الرقابة على الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف منه:

-رفع كفاءة الإنتاجية.

-إرضاء العملاء خاصة وأن المؤسسات تعمل على الحفاظ على زبائنها في ظل منافسة الشديدة.

-تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا عن طريق كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية، وزيادة

المبحث الثالث:علاقة التدريب بالإنتاجية:

يعزز التدريب التعاون والتواصل بين العاملين، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم ويساهم في تحسين بيئة العمل. زيادة الإنتاجية، يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية عن طريق تحسين الأداء والكفاءة العملية للعاملين في الشركات.

المطلب الأول:التدريب ومحددات الأداء

سننتظر في هذا المطلب إلى أسباب الاهتمام بتحسين الأداء في الفرع الأول و في الفرع الثاني إلى محددات الأداء و في

الفرع الثالث إلى علاقة التدريب بمعدات الأداء.

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بتحسين الأداء:

تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء عمالهم وذلك لأسباب عديدة منها:

- إن أغلب العمليات التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات.

- التغيرات التكنولوجية والتسيرية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه

المؤسسة، إلا أنه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لا بد أن يكون مستمر، وهذا من أجل تفادي أي انحراف في النتائج المختلفة

المكونة له، والتي تتمثل في:

- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه للطريقة أو

أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.

1- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984، ص 290.

2- علي السلي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1995، ص 1991.

الفصل الثاني علاقة التدريب الوظيفي برفع إنتاجية المؤسسة

- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقة الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.

- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.
 - مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونته مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
 - طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله، تزيد من كفاءته والتي تركز أساساً على برامج التدريب.
- الفرع الثاني: محددات الأداء :**

يتحقق الأداء الوظيفي للعامل نتيجة تفاعل عاملي القدرة على الأداء، والرغبة في الأداء، فمثلاً لو عهد إلى عامل جديد غير مدرب تدريب كافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن، فلا شك أنه كفيل بإتلافها، وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، و من نفس المنطلق فإن العامل لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله، أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه إنتاجية عالية

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية ¹ :

مستوى الأداء: الرغبة في العمل × القدرة على العمل

فتحسن مستوى الأداء يتأثر بعاملَي القدرة والرغبة في العمل وأن الانخفاض في مستوى الأداء قد يكون نتيجة العاملين السابقين أو أحد العوامل، كما أن هذه العوامل (القدرة والرغبة في العمل) تتأثر بعناصر أخرى، لذلك فإنه إذا حدث انخفاض في مستوى الأداء فإن الحل هو البحث عن السبل التي تؤدي إلى زيادة الرغبة أو القدرة أو كلاهما.

أ- الرغبة في العمل:

من عناصر الأداء وهو الرغبة في العمل، وهذا العامل يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يتحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته وتعرف الرغبة في العمل في القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمله، وتنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة المثابرة ولإتقان، إلا أن، رغبة الفرد في العمل تتأثر بثلاثة عامل رئيسية: ²

- ظروف العمل المادية: يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل :

الإضاءة، التهوية، التدفئة، الرطوبة -ظروف العمل الاجتماعية.

1-صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ، ص351 .

2-علي السلمي، المرجع أعلاه، ص109 : 4 . يس سعيد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص62-6

يبرز تأثير ظروف العمل الاجتماعية من خلال إشباع الحاجات وخلق حالة الرضا الوظيفي، ويمكن بيان هذه العوامل

في:النقابات، النمط القياد والإشراف الإداري، التنظيم الرسمي والغير الرسمي.¹

-حاجات ورغبات الأفراد : « لكل فرد من المؤسسة حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره

وأنماط سلوكه بحيث يمكننا التمييز بين من يتصرف من العمال مدفوعا بالرغبة في التقدم والرقى وتحسين المستوى في الأداء،

وبين من يتصرف من العمال مدفوعا بحاجته إلى الأمن الوظيفي وتنقسم تلك الحاجات إلى:

- حاجة أولية : وهي الحاجة البدنية الأساسية مثل الأكل.

- حاجة اجتماعية : وهي يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين

-حاجة ذاتية : هي حاجة يريد الشخص تحقيقها كي يحقق لنفسه مركزا ومستقبلا، ويمكن تبسيط عامل الرغبة في

العمل من خلال العلاقة التالية :²

الرغبة في العمل = (الظروف المادية للعمل + الظروف الاجتماعية في العمل + حاجات ورغبات الأفراد ×) احتمال تحقيقها

ب-القدرة في العمل:

و نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة عالية من الإتقان، وتكتسب القدرة في العمل عن طريق

التعليم والتدريب والخبرة العلمية، والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم ويصقلها التدريب، وبذلك تعتبر القدرة حصيلة

تفاعل المعرفة والمهارة إذ يعبر عليها بالعلاقة التالية:³

القدرة = المعرفة × المهارة

-المعرفة بالعمل:

يرتبط جانب المعرفة بالعمل بمدى اكتساب الفرد العامل للمؤهلات العلمية الناتجة من عمليات التعليم والتدريب،

بالإضافة إلى عامل الخبرة العملية التي يتحصل عليها العامل بمرور الزمن، حيث أن زيادة خبرة العامل يؤدي إلى انخفاض تكلفة

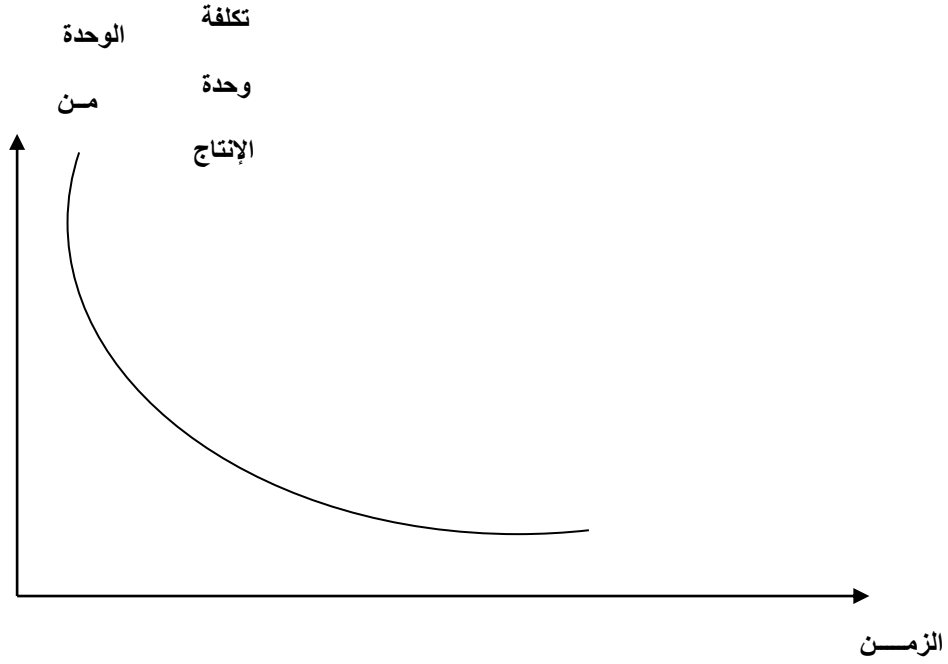
الوحدة الواحدة من الإنتاج أثر الخبرة، وبالتالي فزيادة الخبرة يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والشكل الموالي يوضح أثر

الخبرة:

1-يس سعيد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

2- علي السليبي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق ذكر، ه ص112-113.

3 -علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص256.



Source: Acques Muller et Sabine Seari, Economique d'entreprise, Tome2, Dunod, Paris 1993, P 124

-المهارة:

إن توفر عنصر المعرفة وحده غير كاف على تحقيق القدرة على العمل بل يتطلب توفر عامل المهارة، والتي تكون السبب في تمييز

العامل عن غيره من العمال الآخرين، ومن أهم العناصر المساعدة على اكتساب المهارة ما يلي:

- الاستعداد: كلما كان إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وتحسين أدائه .

- الخبرة: هي عامل مؤثر كذلك على المهارة.

- التدريب: تزداد القدرة والمهارة نتيجة التدريب الجيد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. كما تتكون المهارة من جزئين

أساسيين هما:

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب.

- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.¹

1-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 29.

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمادية على أداء الفرد، إلا أن العامل البشري يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على إنتاجية الفرد والمؤسسة، وما يدعم ذلك قول دروكر Druker – Peter تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومبادرات، وتعاون كل عضو بها، بشكل أكبر من احتياجاتها في ظل أي نظام إنتاجي سابق، فموارد المؤسسة البشرية هي أعظم أصولها، ولكنها الأقل استثماراً، فالتحيز الرئيسي للإنتاجية والكفاءة يكون في الجوانب الاجتماعية والمعنوية أكثر منه في النواحي المالية.¹ وبالتالي فإن توفير العامل الفني في المؤسسة نوع الآلات، طرق وأساليب العمل... يؤثر على أداء الأفراد، إلا أنه غير كاف من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، حيث لابد من الاهتمام به العامل البشري وذلك من خلال توفير عاملي القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له. فإذا كان قصور الفرد في جانب القدرة فإنه من بين الوسائل المستعملة التدريب حيث يتم إكسابه بالمؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحسين جودة منتجات المؤسسة، إلا أن الفكرة الأساسية والعامة هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل، أي أنه حتى يكون التدريب ناجح في أغلب الحالات، لابد من توفير عامل الرغبة في العمل.

1

المطلب الثاني : نظام الإيزو ISO والإنتاجية

الفرع الأول : مفهوم الإيزو ISO

اشتقت كلمة الإيزو ISO ، من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس organisation

standardisation Internationale، وهي هيئة دولية معنية بإصدار المواصفات ، ثم طورت هذه الهيئة سلسلة الإيزو 9000

ISO، كنموذج للجودة الشاملة سنة 1987.

وقد صدرت مواصفات إيزو 9000 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث تكون و قد هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة

نظم الجودة في المؤسسات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات ومواصفات²

1- فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، ص12 .

2- حميد عبد النبي الطائي ، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO ، دار الوراق للنشر 2003 ، ص 113 .

المنظمة الدولية للتقييم، لهذا فإن شهادة الإيزو 9000 هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها 2 تتطابق مع حاجات وتوقعات العملاء.

لذلك سارعت العديد من دول العالم إلى الاعتماد عليه، والعمل به كمواصفات وطنية تحت مسميات مختلفة فالإيزو نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل، فالمستهلك أصبح حراً في اقتناء منتجات يكون متأكدا وضامنا لكفاءتها، والمنتج أصبح راجيا في توفير سلع وخدمات على درجة عالية من الجودة للحفاظ على مركزه 3 التنافسي في السوق، وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: مكونات الإيزو 9000

تتكون المواصفات الدولية ISO 9000 من العناصر التالية:

ISO 9001: هي المواصفة الخاصة بنظم الجودة التي تغطي المجالات :

-التصميم. - التطوير. - الفحص والاختيار.

-التركيب والخدمة. - الإنتاج.

تنطبق هذه المواصفة على المؤسسات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم للعميل وخدمة ما بعد البيع سواء كان المنتج مملوك للمؤسسة أو ينتج بناء على ترخيص من المالك الأصلي.

ISO 9002: هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع، تنطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج، الفحص والاختيار والتركيب فقط.

ISO 9003: تغطي هذه المواصفات عمليات الفحص النهائي و الاختبار و هي محدودة الاستعمال.

ISO 9004: تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة و بيان عناصر نظام الجودة.²

1- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999، ص137.

2 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص93.

الفرع الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 9000

حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس الإيزو 9000 ، لدرجة أن الكثير المهتمين يعتقدون أن لهما نفس المعنى وقد يرجع ذلك إلى أن مواصفات الإيزو 9000 تمثل ظن اما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على مطابقة هذه المواصفات في حين أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات ومستويات المؤسسة، وتبرز العديد من الاختلافات بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : سيمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000:

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
- التركيز على العميل - ترتبط بإستراتيجية المؤسسة - تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب - التأكد من مشاركة وحماس العاملين - تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي. - تعنى بالمؤسسة ككل، تجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها. - كل فرد مسئول عن الجودة. - تتضمن وتشمل تغيير الثقافة والعمليات.	- ليس من الضروري التركيز على العميل. - لا يرتبط بإستراتيجية موحدة - تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات - مشاركة العاملين ليس ضروري - لا تلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار . - يمكن أن يكون التركيز جزئي -قسم الجودة مسئول عن الجودة - من الأنسب الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه.

مصدر :فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون دار النشر، القاهرة 1996 ، ص548.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي :

-لا يمكن فصل مهام إدارة الإنتاج، والعمليات عن باقي الإدارات الأخرى التي تتوفر عليها المؤسسة.

-تعتبر الإنتاجية أحد المعايير المستعملة لتقييم كفاءة الأداء وحسن استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة هو تفسير النتائج

المتوصل إليها، اقتراح الحلول المساعدة على زيادتها.

- يمكن استعمال الإنتاجية في عملية التنبؤ والتخطيط وتقييم الأداء .

-تؤثر الإنتاجية على متغيرات اقتصادية واجتماعية عديدة منها التضخم، معدل الأسعار، مستوى المعيشة وبذلك قد تكون

أحد الحلول المقترحة لمعالجة أي اختلال في هذه المتغيرات.

- يتطلب حساب الإنتاجية توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والكاملة لعملية القياس .

-تساعد الإنتاجية في القيام بعملية الرقابة داخل المؤسسة، فإذا كانت بحاجة إلى الرقابة على استخدام مواردها، فإن

الإنتاجية تعتبر من أفضل الأساليب التي تسمح بالتأكد من كفاءة استخدام الموارد.

- يلجأ في العديد من المرات إلى حساب الإنتاجية الجزئية، لأن مؤشر الإنتاجية الكلية قد يكون مضللا ولا يبرز مساهمة كل

عنصر من عناصر الإنتاج.

- إن استعمال عدة طرق في قياس الإنتاجية يسمح بتجاوز عجز كل طريقة .

-يعتبر العنصر البشري من الوسائل الفعالة في تحسين الإنتاجية وهذا في حالة توفر العناصر الأخرى بالشكل المطلوب.

- يلعب التدريب دورا كبيرا في تحسين إنتاجية العمل، وذلك من خلال الزيادة في قدرة ومهارات العمال.

- يسمح قياس الإنتاجية بإجراء عملية المقارنة بالنسبة للمؤسسة خلال فترات زمنية، وكذلك ما بين إنتاجية المؤسسات

المشابهة.

- إن الاهتمام بنوع العلاقة التي تربط العمال بالإدارة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل.

- إن تطبيق الرقابة على الإنتاج بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة سونطراك أرزيو

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع، الذي عرفه المجال التكنولوجي حيث ازدادت أهمية تنمية العمال والموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات القليلة الماضية ، وكذا مع ظهور عصر العولمة و تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة.

على هذا الأساس نجد المدراء ومسيري المؤسسات والمرافق العامة و المختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين، في المؤسسات وتنمية هذه الأخيرة إذا يلقى اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجع لإعداد العمال و تنمية قدراتهم ،تحسين أدائهم و من خلال النظام العالمي السائد حاليا ،الذي فرض على كل دول العالم و من بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين و إعطائه أولوية فائقة ، إذ يعد الوسيلة الممكنة السريعة لاستيعاب كل ما هو جيد في هذا القرن ، يكون ذلك بنضرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها و التقلبات التكنولوجية الجديدة ، بمعنى أدق أن التكوين هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل، الذي يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضحى الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقى بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة .

ولعل الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية والتي تقوم وتبنى على أساس عدة وسائل منها التدريب، والمؤثرة على أداء الفرد والمؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بخوض غمار المنافسة، وتحقيق ميزة تنافسية .

كما إن موضوع البحث القائم على دراسة تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسة يسري مضمونه في الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية، وذلك ما دفعني إلى تدعيم البحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة وطنية و قد وقع الاختيار على مؤسسة سونطراك أرزيو لعد أسباب من أبرزها المكانة المرموقة التي تتميز بها وطنيا وإفريقيا وحتى على مستوى الحوض المتوسطي، والاهتمام البالغ بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

المبحث الأول: منهجية دراسة الحالة

المطلب الأول: مفهوم منهج دراسة الحالة :

الفرع الأول: تعريف منهج دراسة الحالة

نتيجة التقدم العلمي وتنوع المعارف أصبح من الضرورة على الإنسان البحث على الأساليب والمناهج التي تساعد في فهم الظواهر المعقدة وتحليلها وتقديم حلول مناسبة لمعالجة الظواهر السلبية، ومن هذه المناهج والأساليب التي تلعب دورا أساسيا في دراسة وتحليل الظواهر، وفهم ما يدور في مضمونها نجد : منهج دراسة حالة، الذي يعرفه على "أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة.

هناك من عرفه بأنه منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية، ومنهم من عرفه بأنه عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار و يرجع اختيار هذا المنهج في الدراسة التطبيقية إلى الأسباب التالية:

- تحليل عملية التدريب في المؤسسة.

- تقييم فعالية التدريب في المؤسسة.

- دراسة تأثير التدريب على إنتاجية العمال في المؤسسة وقد تم مراعاة مجموعة من الخصائص المميزة لمنهج دراسة الحالة من

أهمها:

- يقوم المنهج على أساس التعمق وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري .

- تحديد أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء الظاهرة .

- ضرورة ربط منهجية دراسة الحالة بعنصر الزمن.

- جمع المعلومات وتحليلها ثم اختبار الفرضيات المقترحة.

حتى يكون منهج دراسة الحالة يتميز بالعمق وبالتركيز، وتكون النتائج المتحققة دقيقة وليست عامة، تم تحديد مجالات

الدراسة فيما يلي:

1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونطراك بأرزيو، والتي تعتبر

المؤسسة .وتعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال للدراسة على:

- ضخامة المؤسسة وتعدد المستويات التنظيمية بها.

- من بين أهم المؤسسات في الجزائر والتي تحاول أن تتكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية (الأشواط التي قطعها الجزائر

للاضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة).OMC

- نوع التكنولوجيا المعقدة المستخدمة في وحدات مؤسسة سونطراك، الأمر الذي أدى إلى وجود نظام للتدريب خاص.

- توفر المؤسسة على مراكز مختصة في عملية التدريب (التكوين) .

- التعرف على الإجراءات التي قامت بها مؤسسة سونطراك في ظل الجو التنافسي الذي ستعيشه في السنوات المقبلة، وذلك

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 02 جوان 2002.

2- المجال الزمني:

بما أن دراستنا تدور حول دراسة التدريب في المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات في دراسة الحالة تم حصر

المدة في فترة زمنية إبتداء من 04-03-2025 إلى 20-03-2025،وهذا بهدف تحقيق الأهداف المسطرة (السابقة).

3- المجال البشري:

اعتمد الباحث على اختيار عينة من مجتمع البحث، وذلك لأسباب عديدة منها صعوبة الاتصال بالعدد الكبير، حيث أن عينة البحث اشتملت على 50 مستخدم، بحيث تختلف وظائفهم ما بين إدارات وأعوان منفذين ومهرة.

الفرع الثالث: توزيع أداة الدراسة

*بعد تصميم الاستبانة في شكلها الأولي و تحكيمها تم تعديلها إلى شكلها النهائي بما يخدم موضوع الدراسة و قبل ذلك كانت قد مرت بالمراحل التالية :

*تقديم نسخة من الاستبانة النهائية للأساتذة المشرفة لإعطاء الموافقة و الشروع في الدراسة التطبيقية.

*بعد موافقة مسئول مؤسسة سون طراك محل الدراسة التي تم استقبالنا لديها و بعد مناقشة موضوع الدراسة مع المكتب المخصص للأمر (مصلحة التكوين) قدمنا لها نسخة من الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة و ذلك لإعطاء الموافقة عليها بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة ، كما تم الاتفاق على العديد من الأمور . و قواعد إجراء الدراسة.

-بعد انتهاء العينة المبحوث من ملأ الاستمارات تم استعادتها ، و بعد الفحص وجدنا عدد الاستبيانات المسترجعة 50 من أصل 50 استبانة .

-بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبيانات من المبحوثين وعددها حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 50 استبانة من أصل 50 ، أي نسبة 100 % فيما بلغ عدد الاستبيانات الملغاة 0 %.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة:

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة التدريب الوظيفي، فإنه ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة ومن أرض الواقع تم الاعتماد على الأدوات التالية:

الفرع الأول: الإحصاء:

لقد ركز الباحث في دراسة الحالة على كل من العمليات الإحصائية، البيانات والمطبوعات المتوفرة لمديرية الموارد البشرية، وهذا من أجل استخلاص النتائج العامة، ومن بين الأدوات الإحصائية المستعملة في دراسة الحالة الجداول البيانية، النسب المئوية، الأشكال البيانية وغيرها من الأدوات.

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطة يمكن التوصل على حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق.

والاستبيان قد يرسل عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين وقد يحمل الباحث بنفسه إلى الأشخاص، والأسلوب المثالي هو أن يملا الاستبيان بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثير البحث فيما بعد، لأن المجيب قد يتوسع في بعض الأحيان في إجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه.

وقد اتبعنا عند إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية

إن أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وكتبت بطريقة سهلة الفهم ومركزة - . إن الاستبيان الذي تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند ملئه من طرف المستجوب.

نوعية الأسئلة كانت مغلقة حيث طلبنا من المستجوب الرد على الأسئلة بوضع إشارة (x) أمام الخانة المختارة (نعم أو لا، الحياد)

- أن يتم التدرج في أسئلة الاستبيان بمعنى الانتقال من العام إلى الخاص.

- أن تكون مادة الاستبيان جذابة ولها علاقة بظروف المبحوثين.

الفرع الثالث: المقابلة والعينة

1- المقابلة

"تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية"

وقد عرف " انجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجه والتشخيص والعلاج.

وقد سمحت المقابلة مع بعض أفراد المؤسسة من أخذ ولو صورة جزئية عن واقع التدريب واهم المراحل التدريبية التي تقوم بها

المؤسسة وتحديد تأثيره على الإنتاج والإنتاجية

نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج ممثلة تمثيلا صحيحا، تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الأفراد) بحيث اشتمل الاستبيان على 50 فرد من عدد العمال الإجمالي بالوحدة.

المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة سونطراك

المطلب الأول: المصفاة

الفرع الأول: تاريخ المصفاة:

تم بناء مصفاة أرزيو كجزء من الخطة الخماسية الأولى [1970-1973].

- تم تكليف بناء المجمع للشركة اليابانية "JAPAN GAZOLINE COMPANY (JGC)" بالتعاون مع شركة سونا طراك. تم وضع حجر الأساس في 19 يونيو 1970.

- تم تشغيل الوحدات اعتبارًا من أغسطس 1972 بواسطة المرافق. كانت جميع وحدات المصفاة في الخدمة في مارس 1973.

- في عام 1978، ونتيجة للحاجة الكبيرة، تم إطلاق إنشاء وحدة متكاملة لإنتاج الزيوت الأساسية.

الأهداف الإستراتيجية لشركة سونا طراك

إعادة تأهيل مرافق المصفاة للحفاظ عليها في حالة عمل جيدة على المدى المتوسطة والطويل.

تحديث الأجهزة في كافة منشآت التكرير لتحسين التحكم وموثوقية تشغيل المنشآت.

الالتزام بالمعايير المتطورة للمنتجات المكررة في الأسواق الوطنية والدولية

الفرع الثاني : نظرة حول المجمع

1: موقع المجمع

تقع في المنطقة الصناعية بأرزيو؛ وتحتل المصفاة مساحة قدرها 170 هكتارا موزعة على النحو التالي: 150 هكتارا تمثل المنشآت القديمة التي بنيت بين عامي 1970 و1973، وال30 هكتارا المتبقية تمثل المنشآت الجديدة التي بنيت بين عامي 1978 و1983.

2- الأهداف المحددة للمجمع

يعد مصفاة أرزيو ثالث أكبر مجمع في المنطقة، وقد تم تصميمه لتلبية المتطلبات التالية:

معالجة النفط الخام من حاسي مسعود والنفط الخام المستورد

تلبية الاستهلاك المتزايد للوقود في السوق الوطنية.

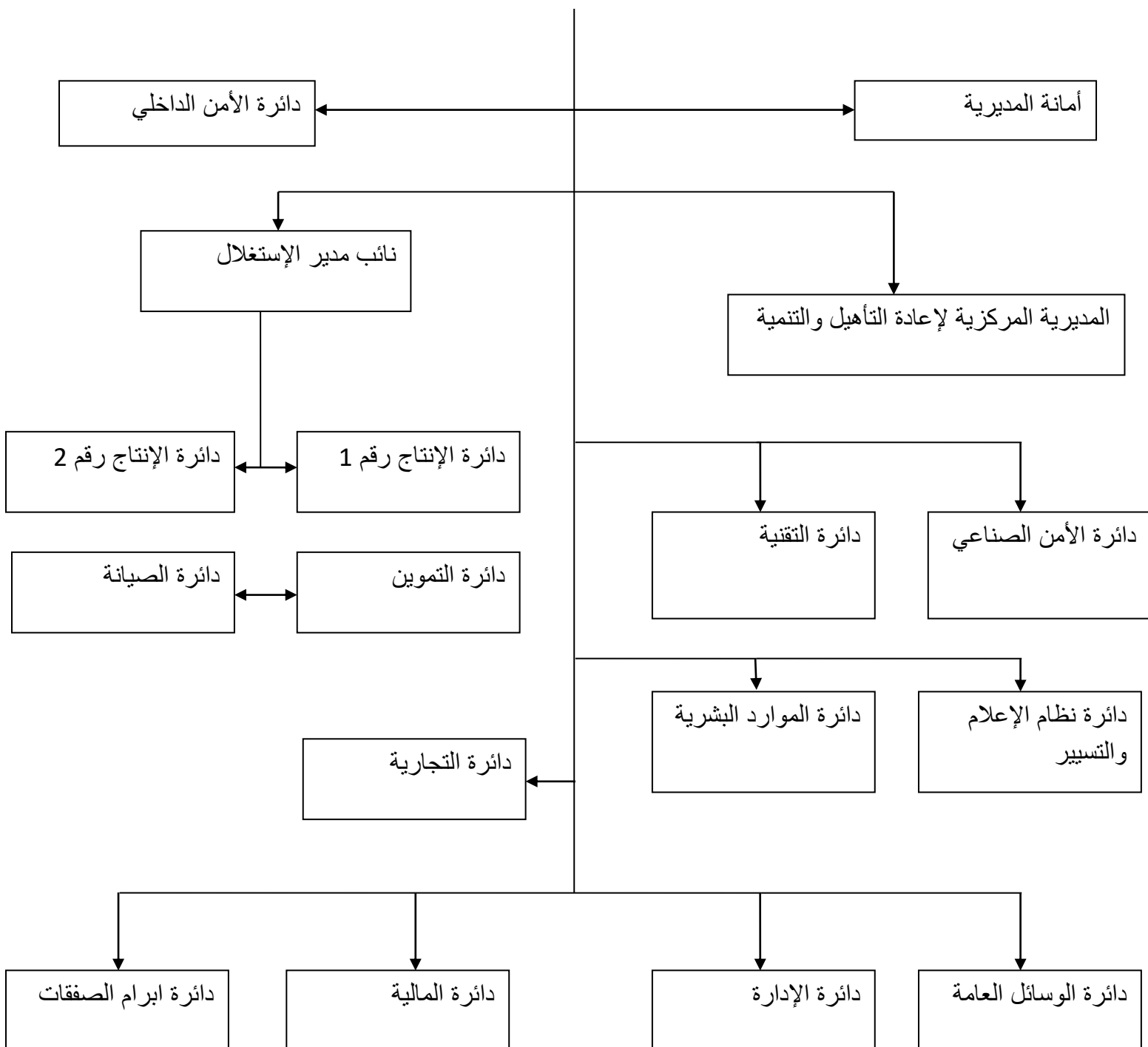
تصنيع المنتجات الإستراتيجية، وخاصة زيوت التشحيم والبتومين

3- سعة المعالجة: تقوم مصفاة أرزيو بمعالجة ما معدله 3.75 مليون طن من النفط الخام سنويًا و 279 ألف طن من النفط الخام المستورد المختزل لإنتاج البيتومين.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (RA1Z) RAFFENERIE D'ARZEW

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو

مديرية مصفاة أرزيو



الأقسام	مهامها
مديرية المؤسسة	تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على سلامة و استمرارية الشركة، و السهر على التسيير الجيد للمؤسسة. يتأأس قراراتها مدير المؤسسة الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة.
أمانة المديرية	لها علاقة مباشرة بالمدير، حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات، وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد.
نائب مدير استغلال	يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية و الإنتاج و الصيانة ، و هو مسئول عن الدوائر التالية: - دائرة الإنتاج رقم 1: تتمثل مهمتها ف استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية من دائرة الإنتاج (1) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها و تسويقها في ما بعد و تحت ويعلى مصلحة التخزين و المزج - مصلحة الشحن. - دائرة الإنتاج رقم 2: مهمتها معالجة البترول الخام و تجزئته إلى مشتقات و مواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل في ما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها إلى دائرة الإنتاج (2) وتتكون من: التقطير الفراغي - التهذيب - العطور - الزفت - المرافق.
دائرة التموين	تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد و التجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية أو مواد صيانة كالآلة 75 الغيار، تحتوي على: - مصلحة المشتريات: مهمتها الرئيسية الاتصال بالمولين لشراء اللوازم ، و العتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي. - مصلحة تسيير المخازن: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل مستلزمات التخزين و تهيئة

جميع الظروف من حيث التنظيم و الترتيب ،الفرز و الترميز، معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون ، لهذا قسمت هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير:الترميز، التخزين،المخزون.	
تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة و القلب النابض له فتوقفها عن الضرر بالمؤسسة ككل فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات و الأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط إنتاجي وتقليل من التكاليف.وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي:الميكانيك الصناعية؛ الكهرباء الصناعية؛ الآليات؛ السباكة؛ المناهج والتخطيط؛ الإمدادات؛ صيانة العتاد المتحرك.	دائرة الصيانة
تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات و تهيئة الوسائل.	المديرية المركزية لإعادة التأهيل و التنمية

الجدول رقم(03).يوضح مصالح المؤسسة ومهامها (تابع)

الأقسام	مهامها
الدائرة التقنية	تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج ، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات المقاييس الواجب إتباعها، وتشمل المصالح التالية: ● مصلحة المخبر:تتمثل مهمتها في قيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة و تقنين النوعية. ● مصلحة الدراسات: هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة برقابة نوعية المنتجات الجاهزة. مصلحة التفتيش:تتمثل وظيفتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة و إصلاح العطب، وصيانتها تفاديا للأخطار.
دائرة الأمن الصناعي	تتمثل وظيفتها في السهر على أمن و سلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف من:

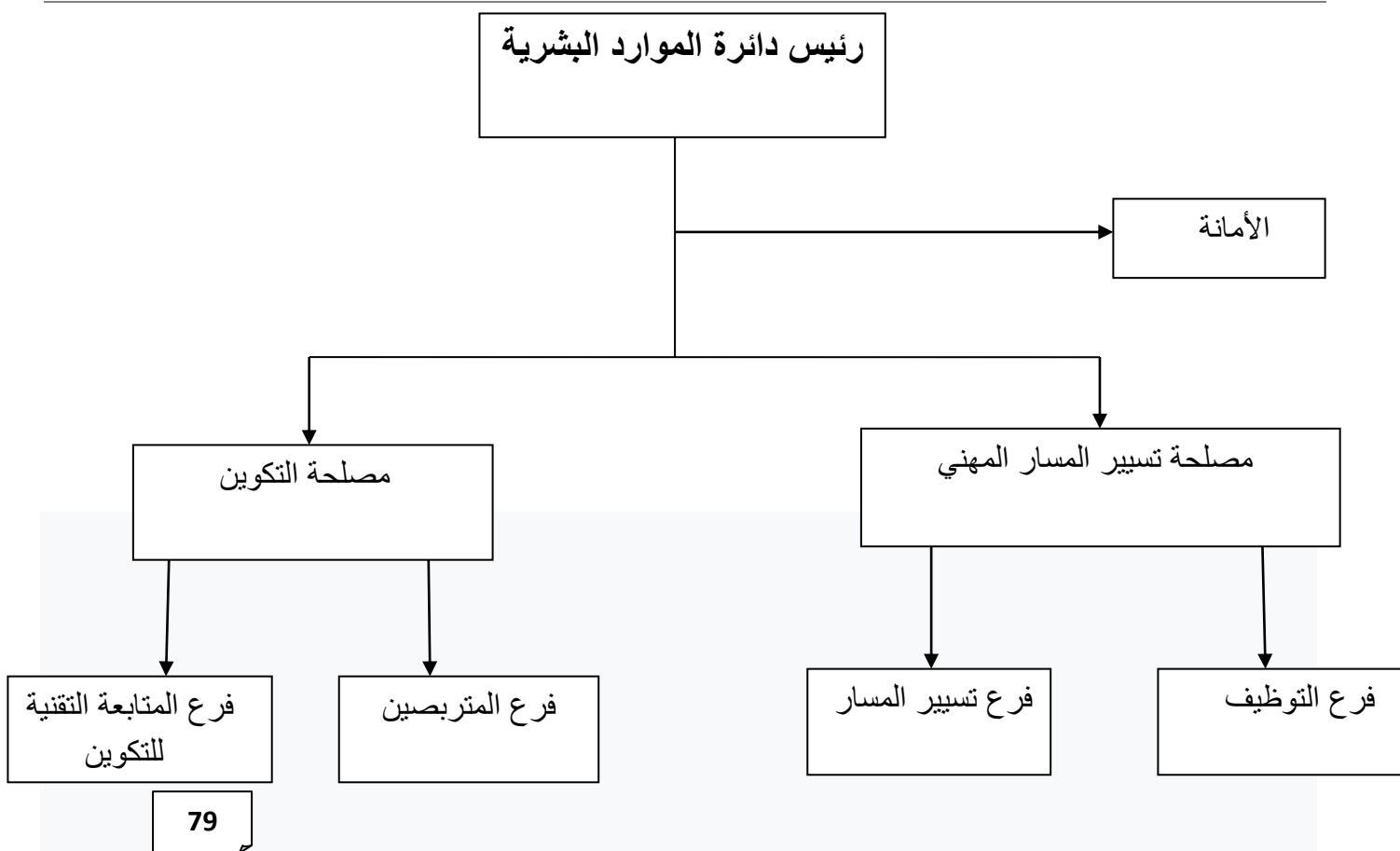
- مصلحة التدخل:تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحدوث الكوارث والحوادث. - مصلحة الوقاية: تعمل على وقاية المؤسسة و توفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث. • مصلحة الاستقبال: تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرفا المؤسسة حرصا على سلامتها.	
- تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية ، و تتمثل مهمتها في دراسة التكاليف و كيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة و تسجيل كل التدفقات المالية و المادية للمؤسسة ، و وضع الميزانية الختامية للمؤسسة و جدول الأرباح ، و القيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المؤسسة و تتكون من المصالح التالية: المحاسبة التحليلية - المحاسبة العامة -الميزانية -محاسبة المواد- الخزينة -الشؤون القانونية -التأمينات.	دائرة المالية
المسئولة على تنظيم المؤسسة و تدفق معلومات بداخله وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات، وتتكون من: - مصلحة التنظيم: تعمل على تنظيم المؤسسة و التنسيق بين المهام والمناصب المتعلقة بكل كائن وتجميع المعلومات و إعداد التقارير و رفعها إلى المستويات العليا.	دائرة نظام الإعلام والتسيير
- مصلحة الإعلام الآلي:المسئولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة. - مصلحة الأرشفة:تعمل على حفظ الوثائق و تطوير البحث عن الوثائق وحفظها. خلية الاتصال : المهام الموكلة لها محدودة و من بينها إعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشأة.	قسم نظام الإعلام والتسيير
تعتبر هذه الدائرة العمود المشكل لأوتار نشاط هذه المؤسسة ، وهذا للدور الحساس و الايجابي الذي تقوم به ، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج الشهري،السنوي،كذا المبيعات ، وتتكون من المصالح التالية: - مصلحة المبيعات:تقوم بمراقبة التحقيق برنامج البيع. - مصلحة الشحن:ترتكز مهمتها في مراقبة شحن المبيعات.	الدائرة التجارية

الأقسام	مهامها
دائرة الإدارة	يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة مثلا: الأجور و الإعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي و تتألف من: - مصلحة الإدارة: توكل لها مهمة التسيير الإداري للعمال حيث تعطي الترقية على أساس المخطط المناسب وحسب الأقدمية، و يتخذ ضد العمال العقوبات طبقا للتقارير المحددة من طرف المصالح المختلفة. - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تغطي النواحي الاجتماعية للعمال كمساعدات العلاج. يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة مثلا: الأجور و الإعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي و تتألف من: - مصلحة الإدارة: توكل لها مهمة التسيير الإداري للعمال حيث تعطي الترقية على أساس المخطط المناسب وحسب الأقدمية، و يتخذ ضد العمال العقوبات طبقا للتقارير المحددة من طرف المصالح المختلفة. - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تغطي النواحي الاجتماعية للعمال كمساعدات العلاج.
دائرة الوسائل العامة	هذه الدائرة مكلفة بمتابعة الوسائل على مستوى المؤسسة و تزويد المصالح بمختلف الوسائل اللازمة و تتكون من: - مصلحة السكن: مسؤولية عن التسيير المطعم الخاص بالمؤسسة. - المصلحة العامة: تعمل على ضمان نقل العمال والبضائع و تنظيم مهام خاصة بالمؤسسة و الحرص على نظافة المؤسسة. - مصلحة الاتصال والطباعة: تهتم بالاتصالات الخاصة بمختلف النشاطات 78 راف والتلكس، الانترنت والانترنت. - دائرة إبرام الصفقات: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المؤسسة و مستلزماته.

إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية، وتحضير مخطط التدريب، والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال. وتتكون من المصالح

دائرة التالية:

- مصلحة التكوين: تهدف إلى تحسين المهني للعمال في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية.
- مصلحة التسيير المهني: تهتم بتوظيف وتعيين العمال الأكفاء وذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية والخبرة.



ولاستغلال معرفتنا النظرية والاستجابة بشكل مناسب لمشكلتنا، رأينا أنه من المفيد إجراء مقابلة مع مجموعة من خمسة (05) عمال من أقسام مختلفة يعملون داخل مصفاة أرزيو، مما يسمح لنا بمعرفة حقيقة ردود أفعال الموظفين. ويضمن لنا أيضًا معلومات ذات جودة جيدة.

تهدف المقابلة إلى تسليط الضوء على آراء الموظفين حول تأثير التدريب على إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: إجراءات المقابلة

يتم إجراء المقابلة مع مجموعة من خمسة (05) عمال من أقسام مختلفة يعملون داخل مصفاة أرزيو. من بينهم مهندس الصيانة، تقني في الأمن الصناعي، تقني سامي في الإعلام الآلي، مساعد مهندس مستوى 02 في الميكانيك، متصرف رئيسي.

الأسئلة

ولأغراض تحقيقنا أجرينا مقابلة تعكس هدف دراستنا.

ويحتوي على أسئلة مفتوحة، بسيطة، وسهلة الفهم، ومصممة خصيصًا للاستخدام المقصود والإجابات المرغوبة.

السؤال 01: هل سبق لك أن تابعت أي تدريب مرتبط بشكل مباشر بعملك؟

السؤال 02: هل أنت راض عن التدريب المقدم داخل الشركة؟

السؤال رقم 03: من بين هذه الدورات التدريبية، ما هي الدورة التدريبية الأكثر أهمية برأيك؟

السؤال رقم 04: هل مدة التدريب مناسبة للوتيرة والبرنامج؟

السؤال 05: هل التدريب يلبي توقعاتك واحتياجاتك المهنية؟

السؤال 06: هل تعتقد أن احتياجات التدريب يتم التعبير عنها فيما يتعلق بمهام عملك؟

السؤال 07: بعد التدريب، ما هي الفائدة التي حصلت عليها في محطة عمل الوكيل المدرب؟

السؤال رقم 08: هل التقييم مهم لقياس فعالية التدريب؟

1/ رداً على سؤالنا، نلاحظ أن جميع الموظفين تقريباً في عينة الدراسة قد خضعوا بالفعل لتدريب مرتبط بشكل مباشر بمناصبهم الحالية، وهذا يوضح لنا أن مصفاة أرزيو تولي أهمية خاصة لتدريب موظفيها بشكل صحيح من أجل مساعدتهم على التكيف بشكل أفضل مع مناصبهم ويكونوا أكثر كفاءة في مهامهم.

2/ وفقاً للمقابلة التي أجريناها، لاحظنا أن معظم الموظفين في عيّنتنا راضون عن التدريب الذي تقدمه الشركة.

3/ خلال مقابلتنا مع الموظفين في عيّنتنا تأكدنا من أن مدة التدريب تتناسب مع وتيرة وبرنامج التدريب.

4/ تؤكد استجابات الموظفين في عينة الدراسة أن التدريب الذي تلقوه كان في أغلب الأحيان يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المهنية، مما يدل على تحديد الاحتياجات بشكل كافٍ.

5/ بعد المناقشة مع الموظفين في عيّنتنا، وجدنا أن الوكلاء المدربين يمكن أن يستفيدوا من تغيير مهنتهم، إما بالتنقل أو الترقية... ولكن هذا ليس إلزامياً، ويعتمد على الهدف المحدد في البداية.

6/ خلال مقابلتنا مع الموظفين في عيّنتنا، لاحظنا أن مرحلة التقييم هي مرحلة حاسمة قبل أو أثناء أو بعد التدريب؛ يتم استخدامه لقياس فعالية الأنظمة الموضوعية والفجوة بين الأهداف المحددة والنتائج التي تم الحصول عليها. وعلى المدى الطويل، يساعد ذلك على ضمان أهمية وربحية التدريب الذي يتم تنفيذه.

ملاحظة: لا يمكن تعميم النتائج على جميع العاملين في المصفاة.

الفرع الثالث : آثار التدريب داخل مصفاة أرزيو

بالمقارنة بهذه النتائج، يمكننا أن نرى آثار التدريب داخل مصفاة أرزيو:

1. التأثيرات على الفرد:

تحفيز الموظفين.

- تطوير السلوك المهني في موقف العمل فيما يتعلق بمهمة المهام التي يتولاها الموظف.

- حسن سير الأنشطة المطلوب تنفيذها في الوظيفة.

- تحقيق مؤشرات التقدم والتطور لدى الموظفين

تأثير إيجابي على سير عمل الشركة وعلى مؤشرات الأداء.

- الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- الاستخدام الصحيح للمنتجات بالطريقة والكمية المطلوبة.

- تحقيق الأهداف المحددة.

- كفاية الإنتاج مرتبط بالخدمات المقدمة.

- كفاية نوعية وكمية العمل أو المنتجات النهائية الإجمالية.

- التكيف مع المتغيرات والتغيرات الجديدة على مستوى الوظيفة.

- خفض معدل حوادث العمل.

المبحث الثالث: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

لقد تطرقت في الجانب النظري إلى أهمية التكوين ، و توصلنا إلى خلاصة مفادها أنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد ، و توجيه

سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم أهداف المؤسسة ، كما رأينا كذلك أن التكوين يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات

التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة .

و في ظل هذه الأهمية المتزايدة للتكوين تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإعداد و تنفيذ و متابعة البرامج التكوينية بغية

تحقيق الأهداف المتوخاة منه ، و لأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التكويني بالمؤسسة لنقيم فاعليته و أثار على أداؤها.

الفرع الأول : التكوين في الوحدة

تتم عملية التكوين في الوحدة على عدة أسس منها :

*التكوين على أساس الترقية

*التكوين على أساس الأقدمية كما تسمى كذلك بالرسالة قصد تذكير العمال القدماء

*التكوين في حالة التوظيف الجدد

الفرع الثاني: دور المدربين في الشركة

إن دور المدربين يكمن في الإشراف الكلي على الذين هم في مرحلة التكوين و كذا إعطائهم ما يستلزم من خبرة و تقنيات و طرق تسهل عليهم العمل.

أما فيما يخص المدربين بصفة خاصة فهم ذوي خبرة و مهارة و أصحاب شهادات عليا تؤهلهم على التكوين العمال من بين مهامهم:

-اختيار المرشح لمدة زمنية معينة.

-المراقبة المستمرة و الدقيقة لمختلف الورشات.

-التصريح بجميع النتائج إلى رئيس الدائرة التكوين لغرض اتخاذ القرار المناسب و الأرجح.

-السهر على العمال و هذا في نطاق الانضباط داخل و خارج المؤسسة.

و في إطار متطلبات بحثنا و إجراء مقابلة مع عدة إطارات احتوت على الأسئلة مفتوحة كانت على النحو التالي :

1-ما هي أهمية و أهداف التكوين في الشركة؟

3- دور المدربين في الشركة ؟

4- كيف تتم سيرورة عملية التكوين ؟

*** أهمية وأهداف التكوين**

إن المؤسسة سونا طراك مصفأة أرزيو ترغب في أن يتميز و تنافس عن باقي المؤسسات في السوق ، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا

من خلال التكوين و تبرز أهمية التكوين فيما يلي :

-زيادة المر دودية و وفرة الإنتاج.

-تحسين كفاءات العمل.

-الإطلاع على تكنولوجياات الجديدة قصد إتقان العمل و تخفيض التكاليف.

-التخفيض من حوادث العمل .

و تبرز أهداف التكوين فيما يلي :

-زيادة جودة المنتج يعكس مهارة الفرد ، بارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف.

فيمكن أن تزداد مبيعات مؤسسة سونا طراك بالارتفاع رقم أعمالها ما يزيد في ربح المؤسسة.

-تمكن العامل من إتمام مهامه على أحسن وجه (وقت أقل و سرعة أكبر)

-تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة بين كل المستويات .

-زيادة القدرة التنافسية ، حيث تستطيع مؤسسة سونا طراك أن ترفع من نصيبها في السوق بالتالي تحقق النمو و البقاء.

-التحكم في تقنيات الإنتاج و التكنولوجيا، و التفاعل مع التطورات الحديثة في المجالات الصناعية.

الاحتياجات التكوينية هي الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة ، و بين المفروض أنه يحدث في الظروف الحالية و المستقبلية ، هذا الفرق يشير إلى نوع و كمية الاحتياج التكويني ، و تجمع هذه المرحلة التوجيهات الإستراتيجية قبل إعداد المخطط التوقعي فقد تتنوع احتياجات التكوين و يمكن تحديدها في :

✓ الحاجة للتكوين قبل التوظيف: و ذلك قبل التوظيف قصد معرفة المنصب الذي سيعمل فيه و كذلك المؤسسة.

✓ الحاجة للتكوين بعد التوظيف:

*إعادة التأهيل (recyclage)

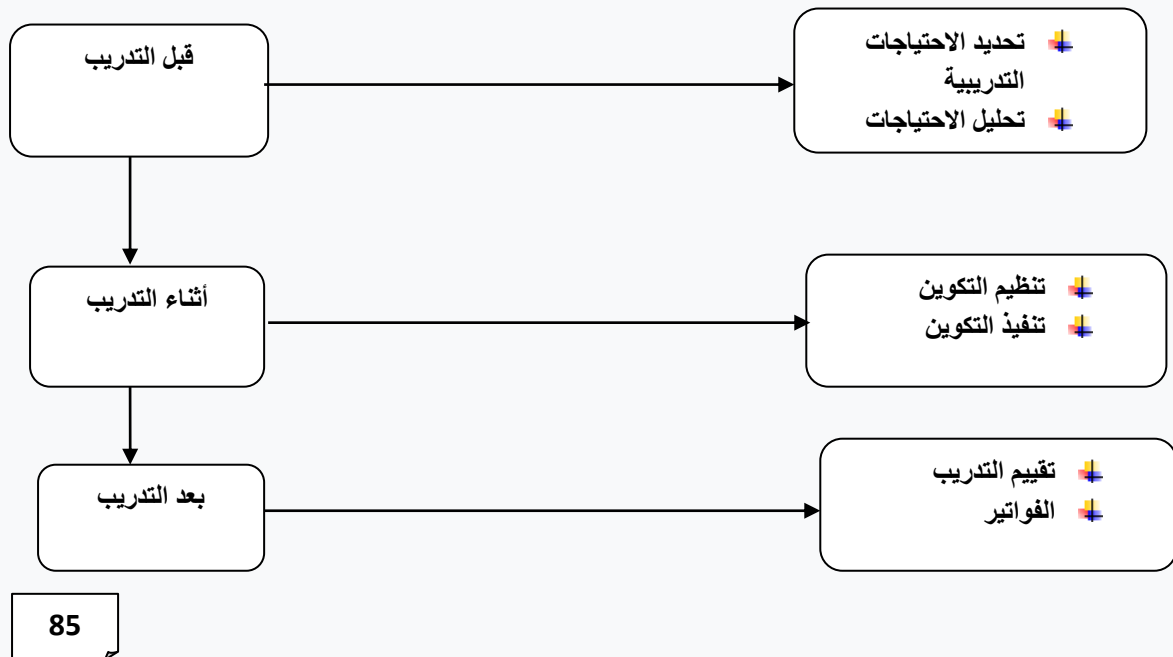
*اللغة

*تجديد المعلومات

المطلب الثاني : مراحل عملية التكوين في سونا طراك نشأة مصفاة أرزيو:

الفرع الأول : مخطط عن سير التكوين في مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو سونا طراك

الشكل رقم 8



الفرع الثاني : التكوين في مركب تكرير البترول مصفاة أرزيو سونا طراك :

ينقسم التكوين في مركب تكرير البترول مصفاة أرزيو سونا طراك:

1-:التكوين الداخلي

هو التكوين الذي يتم داخل المؤسسة باستخدام مواردها الخاصة سواء البشرية أو المادية ينفذ من خلال برامج تدريبية تصمم و تدار من قبل فريق الموارد البشرية أو مدربين داخليين.

*خصائصه :

تتم داخل بيئة العمل

يستخدم الموارد المتاحة للمؤسسة

يعتمد على مدربين من داخل المؤسسة

*مزاياه :

التكلفة المنخفضة: تقليل التكاليف المرتبطة باستخدام خدمات خارجية .

التكيف مع احتياجات المؤسسة: البرامج تكون مخصصة و متوافقة مع متطلبات المؤسسة.

تعزيز التواصل الداخلي: يعزز التعاون بين الموظفين و المدربين داخل المؤسسة

سهولة المتابعة و التقييم: يمكن متابعة أداء المتدربين عن قرب.

*عيوبه :

محدودية الخبرات : قد يفتقر المدربون الداخلون إلى الخبرات أو المعرفة بالتقنيات الحديثة .

ضعف الابتكار: عدم الاستفادة من أفكار و أساليب جديدة تأتي من الخارج.

تأثير الروتين: قد يشعر الموظفون بالملل أو عدم الحماس بسبب بيئة العمل.

2- التكوين الخارجي

هو التكوين الذي يتم خارج المؤسسة عادة في مراكز التدريب تكون متعاونة المؤسسة يعتمد على الاستعانة بمدربين و خبراء من خارج المؤسسة.

تتم خارج بيئة العمل .

يتطلب موارد مالية إضافية.

يعتمد على خبراء و مدربين من خارج المؤسسة.

*مزياء :

توفير خبرات متنوعة: يستفيد المتدربون من مدربين و خبراء لديهم خبرات واسعة.

تعزيز الابتكار : يتيح التعرف على أفكار و أساليب عمل جديدة .

بيئة محفزة : يوفر بيئة جدية تشجع الموظفين على التعلم و التفاعل.

اكتساب معارف حديثة: يركز على استخدام تقنيات و منهجيات حديثة في التدريب.

*عيوبه :

التكلفة العالية: يتطلب ميزانية أكبر مقارنة بالتكوين الداخلي.

صعوبة التخصيص: قد لا تكون البرامج مصممة خصيصا لتلبية احتياجات المؤسسة.

الوقت و التنسيق: يحتاج إلى وقت و جهد إضافيين للتنسيق و التنفيذ.

انخفاض المتابعة: صعب متابعة الموظفين بعد انتهاء البرامج.

الفرع الثالث: تفسير نتائج المقابلة والاستبيان

من خلال المقابلة و أجوبة موظفين المؤسسة على أسئلة الاستبيان نلاحظ أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يساعد في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة إذ تدعم أغلب أفرادها العينة الفرضية وذلك من خلال نتائج دراسة الاستبيان والتي أسفرت عن ما يلي:

-التدريب يساهم في الحفاظ على المعدات والتجهيزات الإنتاجية.

-التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

-يعمل التدريب على تحسين جودة المنتج.

-يساعد تدريب العمال في تخفيض معدلات حوادث العمل.

-يساهم التدريب في تحسين نوعية العمل، والتقليل من الخطأ.

تولي مؤسسة سون طراك اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة

في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة.

ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها

التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها:

سياسة التوظيف، برنامج إعادة الهيكلة ، نوع التدريب وتكاليفه ، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة إلى تبني

إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها، تركز هذه الإستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب

على مستوى مراكزها، والتركيز على التدريب داخل الوطن والقصير الأجل.

تأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فإن التدريب في المؤسسة يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية

والتسييرية، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها وذلك من خلال تغطية العجز في الأداء، وزيادة الإنتاج، وتخفيض

التكاليف، وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية .

لقد وجدنا أن التدريب يلعب دورا كبيرا، وخاصة في تطوير المعرفة والمهارات لدى الموظفين المدربين، وهو ما يبقى مرضيا، حيث أصبحوا أكثر كفاءة وتأهيلا. وقد أتاحت لهؤلاء الأفراد فرصة اكتشاف أهمية التدريب لتنمية الممثل، والاستغلال الكامل لقدراته كعامل إنتاجي وكمواطن داخل المجتمع.

وخلصنا أيضًا إلى أن مصفاة أريزو تولي أهمية كبيرة للتدريب وتنظمه عالميًا، حول المسار المهني للموظف، مما يعزز اكتساب المهارات اللازمة للمنصب المعني.

تأكد أغلب الكتاب والباحثين ورجال الأعمال بضرورة الاهتمام بالموارد البشري ، وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع في تحسين وعلى اعتبار أن الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره وتنمية قدراته التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات ، وتحسين ربحية المؤسسة، فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس عوائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة، وهذا باللجوء إلى مقاييس ومؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية، وذلك لما تمثله من بين أحد أبرز المعايير المستعملة وفي سياق ذلك، نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي والتي ، في تقييم كفاءة الأداء نراها ضرورية، وبعد ذلك نقترح بعض المواضيع والإشكاليات من أجل استمرارية البحث.

النتائج:

يمكن تمييز نوعين من النتائج :

النتائج الناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:

تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع .

-بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العملية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة .

-تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.

- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.

- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد.

- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم التدريب
- يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تسمح مرحلة تقييم فعالة نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها
- تتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالتدريب.
- بالرغم من الاختلاف الملاحظ في مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن اعتبارها بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء.
- تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية.
- للإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم وأسعار السلع والخدمات.
- إن وجود طرق ونماذج عديدة في حساب الإنتاجية سمح في العديد من الحالات بتجاوز عجز كل طريقة.
- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب ، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال ، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها .
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.
- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمديريات عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب.
- يتضمن مخطط التدريب عناصر عديدة منها: أهداف التدريب، التخصصات المقدمة، الاحتياجات التدريبية والتكاليف التقديرية.

تقوم مراكز التكوين للمؤسسة بتدريب عدد كبير من الأفراد غير التابعين للمؤسسة، وذلك راجع إلى السياسة الفعالة والناجعة في ميدان التدريب على المستوى الوطني .

-تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، حيث نسبة التدريب داخل الوطن تتراوح بحوالي 95 %، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج.

إن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم إلى الخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر .

-تتأثر عملية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أهمها: نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة.

- تعتمد المؤسسة في دراسة وتحليل تكاليف التدريب على مؤشرين أحدهما داخلي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية، وخارجي (عالمي)، يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال .

-إن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية .

-يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة ، ونتائج التدريب تبرز في أداء العامل (صحة الفرضية الأولى) وهذا من خلال دوره في تغير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب مهنية .

-يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي.

وبعد دراستنا موضوع البحث وتوصلنا إلى النتائج السابقة، تراءت لنا عدة نقاط تستدعي البحث، كما يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية ومن بينها ما يلي:

-دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب .

-دور التدريب في تحقيق التميز.

- واقع التدريب في مال وُسسات الجزائرية (دراسة مقارنة)
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمية.
- دور التدريب في تحسين أداء العامل.
- دراسة الإنتاجية في القطاع الخدمي .
- دور التدريب في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة .
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

- بال مالكولم. التدريب الناجح للموظفين، الطبعة الأولى، ترجمة مركز التعريب و البرمجة بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997.
- احمد زكي بدوي.معجم مصطلحات العمل.الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب المصري، 1988،.
- محمد صالح فالح .إدارة الموارد البشرية.الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر، 2004 ،.
- احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. ، بيروت النهضة العربية للطباعة والنشر.
- منصور احمد منصور.قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت: وكالة المطبوعات.
- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البر دعي. إدارة الموارد البشرية.. القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة الع-
- بد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.
- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
- محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة امة، 2006.
- عادل حرحوش. مؤيد سعيد السامل.إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 ، عمان: دار الكتاب العالمي، 2006 .
- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010..
- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية).
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004 .
- وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1983 .
- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984 .
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1995 .

-صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 .

-علي السلي، إدارة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001 ، ص 35.

-أحمد حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005 .

-فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة.

- حميد عبد النبي الطائي ، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ،دار الوراق للنشر 2003 .

- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999 .

-فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون دار النشر، القاهرة 1996 .

-وفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، مصر 1996

-محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 .

أطروحة الدكتوراه

-بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2004 .

رسائل ماجستير

-احمد بن عيشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة

ورقلة، 1 الجزائر، 2003 .

-علي محمد عبد الجبار، مهدي الحميري. "التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير،

قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007

المجلات

-الحمصي دانيال، أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين "دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص". مجلة

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 6، العدد 5، 2014.

-حيدر، عصام & ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في

جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد الأول، 2016 .

- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.
- أحمد عيدان جاسم ، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2012 .
- حيدر، عصام &ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32 ، العدد الأول، 2016 .
- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية 1997.
- ديمنغ ، روبرت هاغستروم ، " إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات"، ترجمة : هند رشدي، مراجعة ، عبد العظيم دمحم نجم، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع ، 2009.

باللغة الأجنبية

- Centre d'étude des revenus et des couts, «la Productivité globale dans l'autre prise», édition d'organisation, Paris 1989.
- Alain Couland et d'autres , Les rations de productivité , édition d'organisation , Paris 1986 .
- B.Sansal , La mesure de la productivité , O.P.U , Alger 1991.
- Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité » , manuel pratique , B.I.T. Genève 1990.
- Source: Acques Muller et Sabrine Seari, Economique d'entreprise, Tome2, Dunod, Paris 1993.
- Robert Lanchner et Josephe Motar , « Condition de l qualité » , édition AFNOR , Paris 1999.

الملاحق

استبيان

أولاً: المعلومات العامة

1. ما هو منصبك ؟
 - ☒ الاطارات
 - ☐ المتحكمين
 - ☐ المنقذين
2. عدد سنوات العمل في سوناتراك - قسم التكرير؟
 - ☐ أقل من سنة
 - ☐ 1-5 سنوات
 - ☒ 6-10 سنوات
 - ☐ أكثر من 10 سنوات
3. هل سبق لك أن شاركت في دورات تدريبية داخل المؤسسة؟
 - ☒ نعم، عدة مرات
 - ☐ نعم، مرة واحدة
 - ☐ لا، لم أشارك

ثانياً: تأثير التدريب على الأداء والإنتاجية

4. ما مدى أهمية التدريب في تحسين مهاراتك الوظيفية؟
 - ☒ مهم جداً
 - ☐ مهم إلى حد ما
 - ☐ غير مهم
5. ما هي المجالات التي استفدت فيها من التدريب؟
 - ☒ تشغيل المعدات وتحسين الأداء
 - ☒ إجراءات الصحة والسلامة المهنية
 - ☐ الصيانة الوقائية والتقنية
 - ☒ إدارة الأزمات والطوارئ
 - ☐ أخرى (يرجى التوضيح)
6. هل لاحظت تحسناً في أدائك بعد حضور الدورات التدريبية؟
 - ☒ نعم، تحسن واضح
 - ☐ تحسن طفيف
 - ☐ لم ألاحظ فرقاً
7. هل تعتقد أن التدريب يقلل من الأخطاء التشغيلية والمخاطر في المصنع؟
 - ☒ نعم، بشكل كبير
 - ☐ نعم، ولكن ليس دائماً
 - ☐ لا، التدريب غير فعال في هذا الجانب

Scanné avec CamScanner

الاستبيان

أولاً: المعلومات المهنية

1. ما هو منصبك ؟
 - ☐ الإطار: 34
 - ☐ المتحكم: 9
 - ☐ المنفذ: 5
 2. عدد سنوات العمل في المؤسسة ؟
 - ☐ أقل من سنة: 2
 - ☐ 1-5 سنوات: 1
 - ☐ 6-10 سنوات: 22
 - ☐ أكثر من 10 سنوات: 24
 3. هل سبق لك أن شاركت في دورات تدريبية داخل المؤسسة ؟
 - ☐ نعم، عدة مرات: 42
 - ☐ نعم، مرة واحدة: 5
 - ☐ لا، لم أشارك: 3
-

ثانياً: تأثير التدريب المهني على الأداء والإنتاجية

4. ما مدى أهمية التدريب المهني في تحسين مهاراتك الوظيفية ؟
 - ☐ مهم جداً: 39
 - ☐ مهم إلى حد ما: 10
 - ☐ غير مهم: 1
5. ما هي المجالات التي استفدت منها للتدريب المهني ؟
 - ☐ تشغيل المعدات وتحسين الأداء: 29
 - ☐ إجراءات الصحة والسلامة المهنية: 26
 - ☐ الصيانة الوقائية والتقنية: 16
 - ☐ إدارة الأزمات والطوارئ: 14
 - ☐ أخرى (اذكرها): 15
6. هل لاحظت تحسناً في أدائك بعد الدورات التدريبية ؟
 - ☐ نعم، تحسن واضح: 27
 - ☐ تحسن طفيف: 11
 - ☐ لم ألاحظ فرقاً: 3
7. هل تعتقد أن التدريب المهني يقلل من الأخطاء التشغيلية والمخاطر في المؤسسة ؟
 - ☐ نعم، بشكل كبير: 35
 - ☐ نعم، ولكن ليس دائماً: 14
 - ☐ لا، التدريب غير فعال في هذا الجانب: 0