

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التدريب حاولنا إبراز وتحديد مدي مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة، وإلى هنا نقول بأن التدريب يعد من أهم الوسائل التي تتبناها المؤسسة حتى ترفع من كفاءات وقدرات ومهارات عمالها أو الموارد البشرية الموجودة لديها بصفة عامة، وذلك لضمان مواولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، هذا ما يؤدي بدوره إلى الزيادة في العملية الإنتاجية وبالتالي يساهم بطريقة أو بأخرى في تحقيق التنمية الاقتصادية ككل، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية.

فتصميم البرامج التدريبي يستوجب تخطيط الدراسة لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلي النتائج التالية:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- 2- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة، وتحقيق النمو والازدهار، أو تؤدي إلى الفشل والانحيار.
- 3- إن عملية إعداد خطة التدريب تمر بأربع مراحل وهي على النحو التالي (تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع الهدف، تنفيذ، تقييم).
- 4- ضرورة توفير المناخ الجيد و الأدوات اللازمة للتدريب.

دعاء

سبحان الله

يارب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الإنتقام هو أولي مظاهر الضعف.

يارب إذا جردتني من المال فاترك لي نعمة الأمل و إذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان، و إذا جردتني من النجاح فاترك لنا قوة العناد للتغلب علي الفشل، و إذا أسأت للناس فأعطني شجاعة الاعتذار، و إذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو.

اللهم إذا أعطيتنا القوة فلا تأخذ عقلنا، و إذا أعطيتنا النجاح فلا تأخذ تواضعنا، و إذا أعطيتنا التواضع فلا تأخذ اعتزازنا بأنفسنا.

اللهم تقبل منا دعائنا فلا يقبل من إلا أنت.

الإهداء

إلي من ربي وولدي، بذل وكدي، أعطي و ما أخذ

إلي الوالدين الكريمين بن عطية عبد الله

و بلعربي حليلة رحمهما الله

إلي جدي بلعربي عبد القادر أطال الله في عمر

وجدتي بلعربي حسنية رحمها الله و أسكنها فسيح جناته

تمهيد

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد أو إدارة موارد بشرية متخصصة، تراعي شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أمثل إستخدام للقوي العاملة المتاحة لديها، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشتى أنواعها المختلفة.

وفي هذا الصدد نحاول في هذا الفصل التطرق للمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.

وقد تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى دور وأهمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعومات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة كانت، وتعتبر هذه الوظيفة فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وكذا تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وتبقي دائماً واقفة لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع ككل.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، حيث كانت هذه الأخيرة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.¹

ولقد ظهر في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين، حيث كانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف، توزيع المهام ومشاكل أداء الأفراد، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك إضافة إلى التنظيم العلمي للعمل، الحجم المتنامي للمؤسسات وكذلك ظهور النقابات المختلفة، ولقد أصبح صاحب المؤسسة أو المصنع غير قادر على القيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده، ما أدى إلى ميلاد مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين إلى سنوات عديدة، أيان كانت إدارة الموارد البشرية لا تعدو أن تكون إدارة لمناصب العمل، فقد هيمن مصطلح منصب العمل ولازال يستخدم إلى وقتنا الحالي.²

¹ - د. طاهر محمود الكلاله- "الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية"- دار البداية ناشرون وموزعون- عمان-1- سنة 2013- ص 19.

² -Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000. p 4.

المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى.

لقد أضرمت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح علي الآف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض التخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلي هؤلاء كطلائع أولي ساعدت علي تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. كما أن في هذه الفترة كذلك تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والاسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن اقتصر عمله علي هذه الجوانب السابق ذكرها، حيث كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية و الاجتماعية.¹

المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية.

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة، مما أدى إلى ظهور تجارب (هارثورن) بقيادة التون مايو بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تؤكد ضرورة توفير Hawthorne الظروف المناسبة للعمل، و ترشيد الاستخدام، و كذا أهمية و رضا العامل عن عمله.

المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتي وقتنا الحاضر.

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. وإذا نظرنا إلي إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدي لها إدارة الموارد

¹ - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر – سنة 2006 - ص 23/22 .

البشرية، والتي من بينها الاعتماد علي الكمبيوتر في إنجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في إنجازها علي الأفراد.¹

المطلب الثاني: تعريف حول إدارة الموارد البشرية.

التعريف الأول:

"مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوي العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث إختيارهم و تعيينهم و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم و إنتهاء بتقاعدهم و إنتهاء خدماتهم".²

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي الا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الانسانية لهذا العنصر.

التعريف الثاني:

"يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية علي أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف علي إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".³

التعريف الثالث:

"يعرف فرنش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".⁴

التعريف الرابع:

" يعرف سيكولا إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوي العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بالمؤسسة الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".

¹ - د. صلاح عبد الباقي- "إدارة الموارد البشرية"- الدار الجامعية الاسكندرية ،طبع،نشر،توزيع- سنة 1999- 2000 - ص 29/28.

² - د. سهيلة محمد عباس - "إدارة الموارد البشرية" (مدخل إستراتيجي)- دار وائل للنشر- الطبعة الثالثة - 2006 - ص 26.

³ - حمداوي وسيلة - "إدارة الموارد البشرية" - ديوان المطبوعات الجامعية - سنة 2004 - ص 28.

⁴ - د. صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 20.

التعريف الخامس:

"كما تعرف مارتن إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوي العاملة، التدريبو التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".¹

التعريف السادس:

" ويعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".²

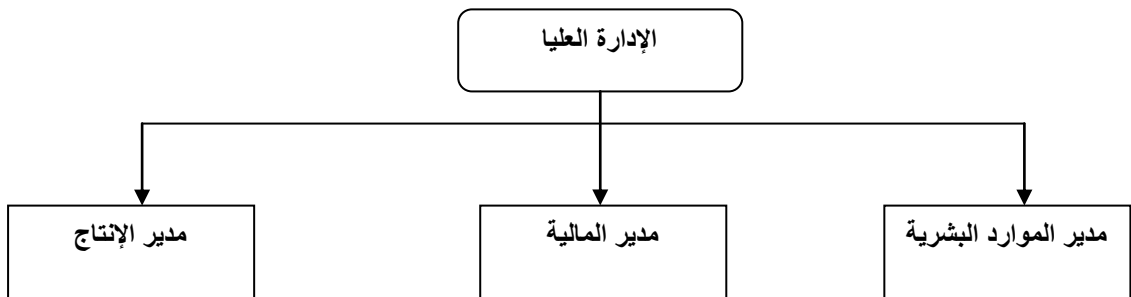
ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية وهو:

" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم والإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعي إنتاجية، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف وتتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوي من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، وإتخاذ الحلول الملائمة".

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

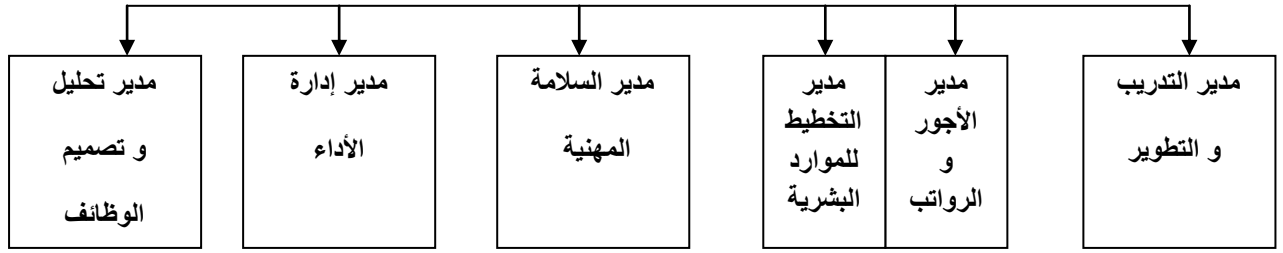
1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: وهو مايدل علي وجود إدارة مستقلة تعني بشؤون العاملين في المنظمة، و غالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية،والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.



¹ - د.صلاح الدين محمد عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 14.

² - د.صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 16.



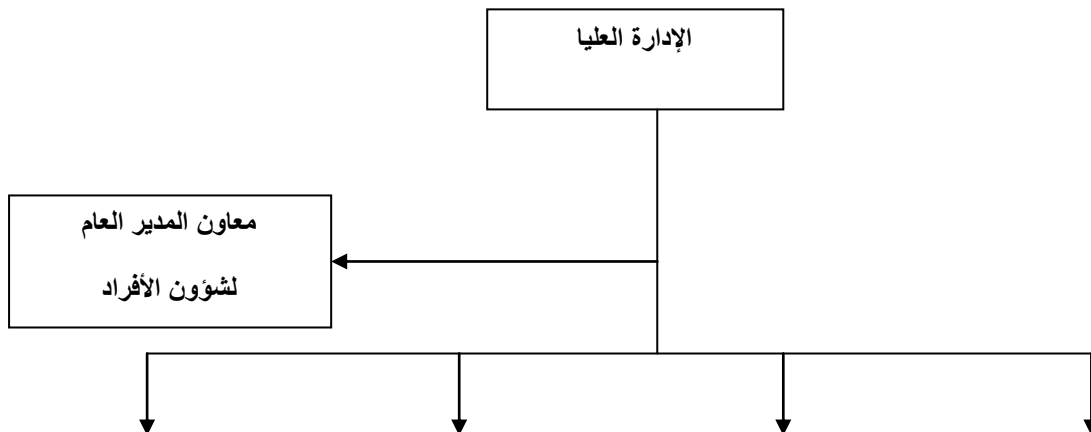
المصدر: د. سهيلة محمد عباس - مرجع سبق ذكره - ص 39.

و يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه مايلي:

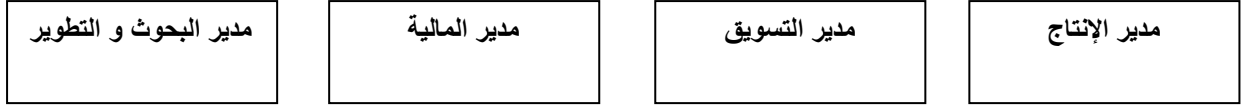
- 1- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و يدير كل إدارة متخصص أو إستشاري.
- 2- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة، إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل (integrated linkage).

2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبرى

منها والصغيرة)، في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج الامركزي وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون بإختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل (2) : التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: د. سهيلة محمد عباس - مرجع سبق ذكره - ص 40.

وأخيراً من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الألي أو العصوي.

من أهم هذه العوامل مايلي:

أ - تكنولوجيا الإنتاج: المنظمات التي تعتمد علي التكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية مثل: تكنولوجيا الإنتاج الواسع، تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الألي والمركزية في إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالتركيز علي الجوانب الرسمية في عملية الإختيار والتعيين من خلال معايير محددة، ومن قيل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض وكذلك برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة والعكس يكون في حالة التكنولوجيا الغير روتينية.

ب- فلسفة الإدارة: تؤثر فلسفة المدير علي خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة بوجه نشاطات الموارد البشرية بهذا الإتجاه، حيث تكون إستراتيجيات الإختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول علي أفضل الكفاءات وعكس ذلك يحصل عندما يكون المدير متحفظاً، حيث يحاول إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في عمله ولذلك يميل إلى الترقية من الداخل وأنظمة التحفيز تركز علي معايير محددة وكمية كالأقدمية.

3- التوسع في النشاطات التنظيمية: المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها غالباً ما يسعى فيها مدير إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة، حيث يعتمد علي المرونة والتنويع في الخبرات والمهارات.

4- خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة: المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في إتخاذ القرارات لا بد أن يؤثر ذلك علي تنظيم الموارد البشرية فيها، فالتعيينات تكون من الخارج وقرارات الأجور والرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية، أي بشكل لا مركزي، وهذا يعكس نمط التنظيم العضوي.

المطلب الرابع: وظائف و أهداف الموارد البشرية.

1- وظائف إدارة الموارد البشرية: تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية :

- | | |
|---|---|
| 1/ تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة | 2/ تخطيط القوي العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين. |
| 3/ إختيار المرشحين لكل وظيفة | 4 / توجيه وتدريب المرشحين الجدد على أداء العمل. |
| 5/ إدارة الأجور والحوافز | 6/ تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة. |
| 7/ الاتصالات المباشرة: المقابلات - الإرشاد... إلخ | 8/ تنمية و تدريب المديرين والعاملين. ¹ |

أ- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- 1- **تحليل العمل :** تعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة علي عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- **تخطيط القوي العاملة :** يعتبر تخطيط القوي العاملة الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية، فمن الضروري الإلمام بمفهومه العام، وهو يعني التنبؤ باحتياجات النشأة أو المؤسسة من القوي العاملة كما ونوعا، لكل وحدة إدارية في المؤسسة، أو قسم فيها أو إدارة، بعد ذلك يأتي توفير القوي العاملة المطلوبة، دون تدخل العلاقات الشخصية في ذلك، وفي الوقت المحدد.
- وهذا ما يؤدي إلي تنفيذ أهداف المنشأة فيساعدتها ذلك علي البقاء والتطور، ويتطلب توفير القوي العاملة المطلوبة تحديد الموجود منها في المؤسسة، ومقارنته مع الاحتياجات الفعلية لها، مع دراسة كافة التغيرات التي يمكن حصولها علي تركيبة العاملين في المؤسسة ومستقبلهم.
- ومن أساسيات تخطيط القوي العاملة أن الفرد وجد للوظيفة وليست الوظيفة موجودة للفرد.
- 3- **الإختيار والتعيين :** تعتمد سياسة الإختيار والتعيين هذه علي مبدأ لكل وظيفة متطلبات خاصة من مهارات محددة وخبرات عملية مساعدة، ومؤهلات علمية تيسر أداء الوظيفة المعنية لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات وصفات الفرد المتقدم للوظيفة، ومن ثم المفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة ثم إختيار الأفضل بينهم وإستبعاد غير المناسبين منهم، إذن فإن فاعلية تطبيق سياسة الإختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما

¹ - فريحي النجار- "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية" - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية - سنة 1998/1999 - ص47.

يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم إختياره لها، ولا حاجة إلى القول أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الفرد الذي يتم اختياره لها، كما تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

4- **تصميم هيكل الجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

5- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعني هذه الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز كما يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.

6- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عمالها مزايا معينة مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها من الخدمات.

7- **تقييم الأداء:** يعبر تقييم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين، حيث تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك وفق أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف علي أوجه القصور في هذا الأداء.²

8- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

¹ - محمد صالح فالج "إدارة الموارد البشرية" - دار الحامد للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - سنة 2004 - ص 75 / 87.

² - حمداوي وسيلة - مرجع سبق ذكره - ص 123.

9- **تخطيط المسار الوظيفي** : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية، التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه وكذا معرفة ما يحبه وما يكرهه.

ب- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1- **العلاقات مع النقابة**: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات عدة مثل الشكاوي، النزاعات العمالية و التأديب والفصل من العمل أو الوظيفة.

2- **أمن و سلامة العاملين** : حيث تهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على وحماية وسلامة العاملين، وكذلك الأمن والصحة والإتجاهات النفسية السليمة اهم.

3- **ساعات و جداول العمل** : تقوم هذه الوظيفة على تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمال.¹

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية لعلي أهمها ما يلي:

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة و الموردون).
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الإهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .
- إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق) مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها.

¹ - احمد ماهر- " إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية - الإسكندرية - سنة 2001 - ص 31/29.

- تبنى مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم علي العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
- كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين.
- إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل:
- تكوين قوة عمل متجانسة.
- تكوين قوة عمل منتجة فعالة وذات كفاءة عالية.
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتظمة.
- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الإلتواء و الولاء من طرف الموارد البشرية إتجاه المؤسسة.

المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية.

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة علي بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلي تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها وبينهم.

ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين علي أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد، إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم وتطور سبل الإستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا: ثبوت احتياج .

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلي أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أصول مفكرة، هذا يفترض أن الإدارة للاستفادة المثلي من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للإجتهد والإبتكار.¹

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: تقديم النصح والإرشادات للمدرين التنفيذين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد علي تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدل الغيابات والتأخرات.

ثالثاً: تساعد المدرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة علي فاعلية المؤسسة.

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلي ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتببات.

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.²

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغييرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

¹ - احمد سيد مصطفى - "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون" - كلية التجارة جامعة بنها - سنة 2000 - ص 25.
² - سهيلة محمد - عباس علي حسين علي - " إدارة الموارد البشرية" - دار وائل للنشر و التوزيع - سنة 2000 - ص 24.

الفرع الأول: زيادة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة.

لا شك أن التطورات الحديثة واستخدام الحواسب الآلية تشكل قيذا علي الإدارة، فسوف تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء علي بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي علي إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف مع التغييرات التكنولوجية الحالية.

الفرع الثاني: التغييرات في تركيب القوي العاملة.

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوي العاملة الحالية بمختلف المؤسسات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا علي إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقمن بمهام الإدارة العليا، هذا يعني أن العديد منهن لن يكن قادرات علي إيجاد الناصحالمخلص، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات إعداد سياسة خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل، الولادة، والرضاعة وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وذلك لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر (النساء).

الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلي نظم معلومات حديثة تشتمل علي كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي

أن تتوفر لدي الإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات كبيرة الحجم خاصة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

الفرع الرابع: تغير القيم والاتجاهات.

تلعب القيم والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

ولو نظرنا إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والانتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وقوة تأثير العلاقات الانسانية والصلات الشخصية. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة أي أن تكون قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة في المؤسسات.

الفرع الخامس: العائد والتعويض المادي للعاملين .

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

الفرع السابع: التشريعات واللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب والحوافز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده وذلك يتطلب المزيد من تخصيص لذوي القدرات والمهارات، وبهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها:

1. تزايد نمو و إعداد الموظفين المتخصصين.
2. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.
3. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية .
4. زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.
5. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الأعمال اليدوية.
6. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.¹

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ككل تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المؤسسة أو المنظمة وأفرادها، وكذلك دعمهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والمتوافق مع متغيرات البيئة الحالية وكذا ظاهرة العولمة، وذلك من أجل تحقيق النتائج والأهداف المسطرة مسبقا، فالعنصر البشري وعن طريق ما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل كما أنه هو العنصر الأساسي في زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة والفعالية وهذا ما إشارنا إليه في هذا الفصل.

¹- د. صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 110 / 103.

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير تخصص : إدارة و اقتصاد المؤسسات

عنوان المذكرة :

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

حالة : بنك التنمية المحلية BDL بمستغانم

إشراف :

إعداد الطالب :

الأستاذ/الدكتور بابا عبد القادر

بن عطية مراد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/ دحمان أحمد أستاذ مساعد (أ) رئيسا

أ/د. بابا عبد القادر أستاذ التعليم العالي مقرا

أ/ نسمن فاطمة أستاذة مساعدة (ب) مناقشة

السنة الجامعية : 2015-2016

تمهيد

لقد فرضت إدارة الموارد البشرية مكانتها كوظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة و كعامل من عوامل التميز وتحسين الإنتاجية والأداء.

وقد أصبح التدريب يفرض نفسه أيضا، وذلك لعلاقته المباشرة الإنتاجية، نوعية المنتجات والخدمات، وكذا مردودية المؤسسة واستراتيجياتها... الخ.

وهذا التطور حديث العهد، حيث لم يعد التدريب نشاطا إداريا عاديا فحسب، بل صار استثمارا للموارد البشرية. هذا ويعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسية والأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذ تربطه علاقات متعددة مع بقية الأنشطة بحيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية ويتضمن مبحثين.

المبحث الأول علاقة التدريب إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيبين أثر التدريب علي إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية احدي الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة المنظمة، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

وكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف، بما أننا قمنا بدراسة التدريب فسنستطرق في هذا المطلب إلى إيضاح العلاقة بين التدريب ووظائف إدارة الموارد البشرية، وإلى أي مدى يتأثر التدريب ويؤثر عليها.¹

المطلب الأول علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وتجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم وعينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب وتأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم والقيام به بنجاح.

ومن أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة و المهارة والقدرة والخبرة المطلوبة وتحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف وإعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات والأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.

وكذلك يعتمد تقدير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على المتطلبات أو نتائج تخطيط إدارة الموارد البشرية، والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ، وتسعى المنظمة من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد والمهارة، والتخصص، وهنا تظهر العلاقات بين التدريب والتخطيط الموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية ، التي يراد استقطابها، وتعيينها في

¹ - د.صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 27.

المنظمة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب ومنه يتضح أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمال الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة،

وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطه التدريب، والتنمية من جهة وتخطيط الموارد البشرية من جهة أخرى¹

المطلب الثاني علاقة التدريب بقياس الأداء:

إن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنامة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

و يمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، ويتمثل الأداء في نقاط القوة والتي استغلالها وتطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر وهذا من خلال التدريب، وقد تتمثل في نقاط الضعف و التي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، ويمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

كما تعتبر احتياجات التدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها قياس، وتقييم أداء العاملين فهذه النتائج تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس الميينة لنقاط الضعف وتوضيح أسباب انخفاض مستويات الأداء و منه يتبين إذا ما كانت المشكلة تتطلب وضع برامج تدريبية، أو أن سببها راجع لعوامل تنظيمية داخل المنظمة ، إذا فقياس وتقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة للتدريب لعلاج جوانب الضعف في أدائه لتطويره مستقبلا أم لا .

¹ - عمر وصفي عقيلي - "إدارة المواد البشرية" - مرجع سبق ذكره - ص 225.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالتعويضات والدفع:

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

ويعتبر ربط المكافآت بمستوى الأداء والسلوك في العمل، يعتبر أمر مهم لأنه يعتبر حافزا للعاملين لتحسين أدائهم وتطويره وخلق القناعة لديهم بأهمية، وفائدة التدريب، وإن استخدام الحوافز في مجال التدريب ليس مهما فقط من أجل جعل العاملين يقومون على الدخول في برامج التدريب والتنمية عن قناعة، بل أيضا من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج فالعاملون سينخفض أدائهما إلى ما كان عليه إذا لم يتم مكافأتهما.

المبحث الثاني: أثر التدريب على إدارة الموارد البشرية:

وتعتبر هذه المرحلة، المرحلة النهائية من سلسلة التدريب، وهي مرحلة تقييم التدريب، غالبا ما يكون التدريب فعل إيمان ونحن نأمل أن يكون التدريب قد حقق نتائج جيدة وربما يكون شعورنا أنه كان ناجحا، لكن غالبا ما تكون إثباتات هذا النجاح ذاتية غير موضوعية وضعيفة ويسبب التقييم الدقيق للمدراء والمحترفين على الأخص مشاكل خطيرة وسوف ندرس أثر التدريب على مستويين:

1- تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.

2- البعد التنموي والتنظيمي للتدريب في المؤسسة.

¹- نظمي شحادة و آخرون مرجع سبق ذكره - ص58.

المطلب الأول: تأثير التدريب على أداء الموارد البشريةأولاً: تأثير التدريب على المدى القصير

سوف يعتمد قياس تأثير التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد التدريب.

وفي التدريب اليدوي يكون القياس مباشراً رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الاختيار الموضوعي لهذا التدريب، يمكننا أن نعرف مثلاً عما إذا كان المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحاناً وإذا كنا ندرّب على الطباعة على الآلة الكاتبة، واختزال الكلام يمكننا من قياس التحسن في أداء المتدربين، وإذا كان هذا التدريب حاسوبياً يجب أن يكون واضحاً عما إذا أصبح بإمكان المتدربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدربوا عليه.

لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب غير اليدوي يعطينا تقيماً أكثر دقة، فإذا كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتياً، وإذا كان موضوع التدريب تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة كون التقييم أسهل وأكثر معنى.

والأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم تأثير التدريب هي:

- 1- هل تم وضع أهداف التدريب وهل تم إنجاز هذه الأهداف؟
- 2- هل يتضمن التدريب أي امتحان يكون على المتدربين اجتيازهم؟
- 3- هل توجد قياسات للتدريب من حيث :

السرعة - الدقة - الشكاوى والتصحيح والرفض - الإبداع.

4- ما هي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب؟

- آراء المتدربين.

- آراء الزبائن.

- آراء الزملاء.

- آراء المدير المسؤول في العمل.

- آراء المرؤوسين في العمل¹

ثانياً: تأثير التدريب على المدى الطويل.

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الأكثر احتمالاً أن يحصل هذا في الحالات التالية:

- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التدريب .

- بسبب عدم استعمال هذه المهارات بانتظام.

- بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أو عدم فهمها أو عدم وجود مساندة لما تم تعلمه .

- لأن الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التدريب أو لأن المتدرب يفتقد إلى الثقة بنفسه .

لهذه الأسباب لا بد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة ، وإذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقاً في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءاً طبيعياً من هذه المتابعة وإذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة ، وهنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عنها مماثلة لأسئلة تقييم تأثير التدريب على المدى القصير.

المطلب الثاني: البعد التنموي والتنظيمي للتدريب في المؤسسة:

أولاً: التنمية التنظيمية الشاملة

يقصد بالتنمية التنظيمية إحداث تغيير شامل مخطط من خلال التأثير في السلوك الجماعي والتنظيمي وبناء فرق العمل - إذن تهتم التنمية التنظيمية بتكنولوجيا النظم الإنسانية، ويتم ذلك بأدوات مثل التدريب

¹- ملكولم بيل - ترجمة مركز التعريب و البرمجة "التدريب الناجح للموظفين"- الدار العربية للعلوم - ط 1 - سنة 1997- ص 131/135.

السلوكي و المجموعات التدريبية والدور الاستشاري في تغيير المناخ التنظيمي، وتبنى فلسفة التحويل السلوكي عن طريق وكلاء التغيير من العاملين داخل المؤسسات

ونظرا لأن وظيفة التدريب والتنمية الإدارية من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، لذلك يدخل في اختصاصها أيضا مسؤوليات التنمية التنظيمية ، ومن ثم تقوم بالأعباء التالية:

1- التركيز على التدريب الجماعي وبناء فرق العمل الفعالية الابتكارية المتماسكة.

2- الاهتمام بالتغيير الشامل لا الجزئي من خلال التشخيص لربط علاقة المتغيرات القومية بالإنتاجية والنتائج.

3- مراجعة الأصول الإنسانية لزيادة فعالية تشغيلها وتحقيق التوازن بين الوظائف والمهن والمستويات التنظيمية. والأجور والترقية ودورة حياة الإنسان في العمل.

4- تغيير الاتجاهات والسلوك والإدراك وتنمية المهارات السلوكية الجماعية.

وبذلك تستطيع إدارة الموارد البشرية المشاركة في حسم المنازعات وحل المشكلات والصراعات مع العاملين والنقابة بأسلوب روح الفريق الواحد ، والسبب أن مباراة تحسين الإنتاجية مسؤولية واحدة هم جميعا أطرافها، وذلك ضد البطالة والتضخم وارتفاع التكلفة والخسائر ومشكلات إدارة العاملين. ومن خصائص التنمية التنظيمية ما يلي:

الشمولية، الاستمرارية، التفاؤل، المرونة، التكامل، الإنسانية، المنطقية، استخدام طرق البحث التطبيقي، البحث عن الحلول المثالية.

وتقيس التنمية التنظيمية الانحرافات عن التوازن التنظيمي عن طريق جمع البيانات التشخيصية وإجراء التجارب وبناء النماذج ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات الأفراد بأهداف والمحاسبة بالنتائج.

ثانيا: دور التدريب في علاج التضخم الوظيفي (البطالة المقنعة):

التضخم الوظيفي ظاهرة جديدة في إدارة المنظمات في كل من الدول المصدرة والدول المستقبلية للعمالة وهناك ارتباط بين التضخم الاقتصادي والتضخم والكساد العالمي ومعدلات التضخم الوظيفي من جهة، وبين التضخم الوظيفي ومعدلات النمو السكاني والتعليم والخصائص الديمغرافية والوظيفية من جهة أخرى ، ونعتبر التضخم

الوظيفي الفجوة بين خطة الوظائف المرغوبة وبين الحجم الحقيقي للعمالة في وقت ما وفي دولة أو منظمة ما، كما نقيس التضخم الوظيفي على أنه:

فائض العمل + البطالة المستترة + عدد من يشغلون أكثر من وظيفة + الصبية ممن يعملون قبل التعليم والتدريب اللازم.

ويمكن إرجاع ظاهرة التضخم الوظيفي للخلل في سياسات التوظيف والترقية والنقل والعمالة الموسمية وطبيعة النشاط ومجموعة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والديمقراطية الأخرى الحاكمة، إذن ينظر البعض لعلاج التضخم الوظيفي من خلال مداخل فرعية مثال: تقلي نطاق الوظيفة، التدريب التحويلي، زيادة الإنتاجية بغرض إنشاء سوق عمل عربي مشترك.

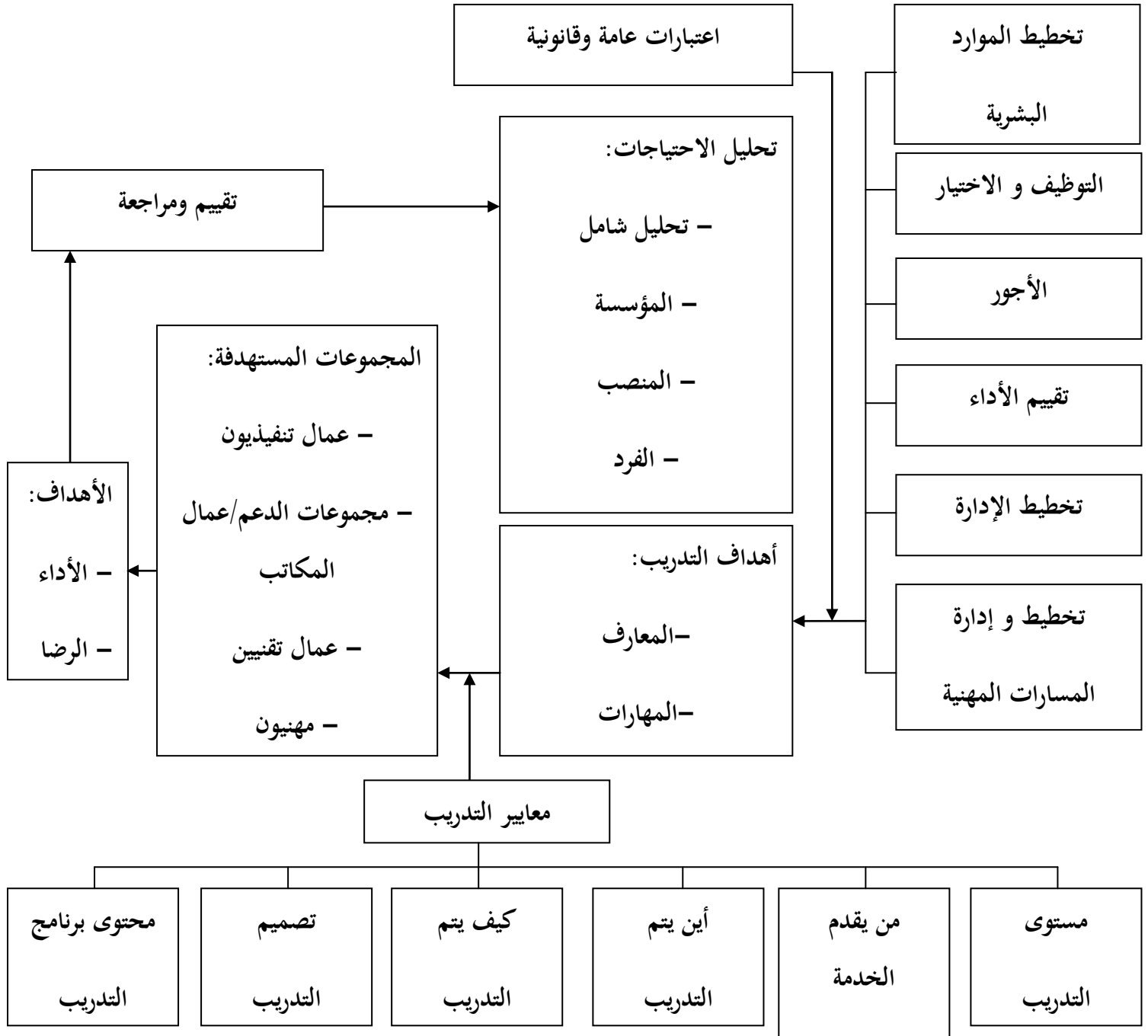
يعالج التضخم الوظيفي في المدى القصير والمدى الطويل عن طريق نماذج تخطيط القوى العاملة بالتركيز على جانب العرض، ونموذج تسويق الأفراد، نموذج معدل التضخم الوظيفي، الاحتمالي والديناميكي¹

المطلب الثالث: موقع التدريب ضمن وظيفة الموارد البشرية:

لا يمكن لنشاط تدريب الموارد البشرية أن يقوم بدوره على أكمل وجه إلا إذا كان مرتبطا ارتباطا وثيقا وأنشطة الموارد البشرية الأخرى. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - فريد النجار - "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية" - مرجع سبق ذكره - ص 229 / 231.

شكل رقم (5) تقنيات وإجراءات التدريب والتطوير والعلاقات الموجودة بينها.¹



المصدر: Shimon L Dolan. Randall S Schuler. Op cit. p401

¹ - Shimon L Dolan. Randall S Schuler. Op cit. 401.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال إكسبريس والتي تحصلت عام 1990 على جائزة " مالكوم بالدريج " للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة. وهذا لا لشيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظيراتها في خدمة العملاء. وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدماتها، تقيم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود... إلخ. وما يميز هذه الشركة حقيقة، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر.

ويرى بعض الباحثين أن بسبب إهمال الشركات الأمريكية للتدريب والاستثمار في التنمية البشرية، ضعفت قدرتها على مقاومة المنافسة اليابانية في مجالات مختلفة. فحسب بعض المصادر، " تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار\$ سنويا على تدريب الفرد الواحد، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار\$ على تدريب العامل.

ولهذا، يظهر دور التدريب في تحديد مردودية المؤسسات وكذا مساعدتها على البقاء والنمو في محيط مستقر.

وعليه فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال:

- توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل؛ أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية... إلخ.¹

¹- جمال الدين محمد المرسي - " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" - الدار الجامعية - الإسكندرية - ط 2003 - ص 331/336.

خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطاتها على ترقية معارف عمالها، وتنمية مواردها البشرية ولهذا يجب على المؤسسة الحرص على تدريب عمالها بصفة متواصلة، وبقدرة ذاتية على التجديد في طرق العمل والإنتاج.

حيث أن التدريب يعد من بين أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لجميع المؤسسات دون استثناء خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما التمسناه من خلال دراستنا لهذا الفصل وكذلك العلاقة الموجودة بين التدريب وإدارة الموارد البشرية حيث يعملان معا وبالتوازي من أجل رفع المهارات والقدرات الفنية والعملية للعمال وكذا رفع الكفاءة الإنتاجية.

ولهذا يجب على أي مؤسسة كانت أن تولي اهتماما كبيرا للتدريب وكذلك تخصيص جزء من موازنتها السنوية لأجله، لأنه عنصر مهم في إدارة الموارد البشرية، هذا ما يحقق ميزة تنافسية عالية والرقى والاستمرار في محيط مستقر.

تمهيد

يلعب البشر الدور الأساسي في المنظمات وهم الذين يحدثون التغيير ويساهمون في صناعة المنظمات، المؤسسات الناجحة.

ومن هذا المنطلق فإنه من أهم الاستثمارات هي الاستثمارات البشرية، والمؤسسة التي تستطيع أن تستثمر جزء من ميزانيتها في تنمية الموارد البشرية هي من المؤسسات التي تخطوا نحو المستقبل الباهر.

حيث أن إدارة الموارد البشرية هو التخطيط المتكامل والمتجانس طويل المدى، والإدارة اليومية للأفراد، والمتابعة والرقابة المستمرة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة للحصول على الاستفادة العظمي منهم ووضعهم في أحسن موقع يمكنهم من تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولذلك تعد برامج تدريب المتدربين والمدربين أحد العناصر الهامة في استثمار الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية والتي من شأنها ضمان الاستدامة في مجال تنمية المجتمعات المحلية.

وتهدف هذه البرامج إلى إعداد كوادر من المتدربين والمدربين قادرين على استكمال مسيرة رفع وزيادة مهارات العاملين في مجال التنمية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التدريب.

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الإستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن إستراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث على أنه يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات.

المطلب الأول : تعاريف حول التدريب.

لقد عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من تعريف، لكننا هنا نركز على أن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات و المعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوي العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل إستثمار.

التعريف الأول:

يعرف فيليبو التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" بأن يقول " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء و تنفيذ عمل معين".¹

التعريف الثاني

" هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية ، لمقابلة إحتياجات محددة في الوضع الراهن و المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع".²

¹ - محمد فالح صالح - مرجع سبق ذكره - ص 101.

² - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية" - كلية التجارة جامعة الاسكندرية- سنة 2002 / 2003 - 163

التعريف الثالث:

" هو عملية تعلم، تتضمن إكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو إتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، علي المدير المباشر للفرد. وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلي عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامي ذو الخبرة في المنظمة وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي، فإنه يؤثر علي إنتاجية و إتجاهات الفرد ناحية عمله".¹

التعريف الرابع:

كما يعرف أيضا علي أنه " النشاط المخطط الذي يهدف إلي تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلي زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".²

التعريف الخامس:

" يعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".³

وهنا نري بأن المؤلف يشرح السلوك علي أنه استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة ولذلك فالمعارف والمهارات لا معني لها إلا إذا كانت تتعلق بطرق العمل والأساليب وكذلك الأدوات المستخدمة في النشاط، وبالنظر إلي مصطلح التغيير المستخدم في هذا التعريف، يمكن القول أن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت لآخر.

¹ - صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 211.

² - عمر وصفي عقيلي- "إدارة الموارد اإشيرية" - مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن - سنة 1991- ص 220.

³ - علي السلمي - "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية" - دار غريب للطباعة - القاهرة - ص 346.

التعريف السادس:

كما أن هناك تعريف آخر للتدريب " هو عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها ويرتكز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية والمعرفية".¹

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التدريب.

- أ- أهداف التدريب:** أهداف التدريب عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج والمنكان والزمان والمتدربين والمؤسسة ودورة حياته، وبذلك فهي عديدة ويصعب الفصل بينها أو الإكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي:
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء: سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها وإستمرارها.²
 - يهدف إلي تخفيض حوادث العمل: فعن طريق التدريب تتم حماية العاملين من خلال التقليل من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب نقص الكفاءة والخبرة و المهارات أو عدم استيعابهم لظروف العمل.
 - تخفيض النفقات واستقرار الإنتاج: فعن طريق التدريب تزيد المهارة والكفاءة في العمل ما يؤدي إلي التقليل من نسبة الأخطاء والإصابات وبالتالي التقليل من تكاليف العمل وكذا الأفراد المدربون جيدا يضمنون الاستمرار في العمل بكفاءة وإستمرار الإنتاج بصفة دائمة.³

¹ - نائل عبد الحافظ العوالمه - " تطوير المنظمات" - مركز أحمد ياسين الفني - عمان - الأردن - الطبعة الثانية - سنة 1995 - ص 147.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي - " إدارة الموارد البشرية" - جامعة بغداد - الطبعة الأولى - ص 204.

³ - عمر وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره- ص 244.

- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة: المقصود بالإستقرار التنظيمي للمؤسسة هو مدي قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها، فالتدريب ينمي روح الولاء لدى المؤسسة ولدى العاملين ويزيد من ثقتهم في أنفسهم، أما المرونة فيقصد بها أن التدريب يوفر عناصر متعددة من المهارات القادرة علي العمل في أكثر من وظيفة وشغل أكثر من منصب مما يسهل عملية إجراءات وتنقلات وتغييرات في قوة العمل بما يتفق مع حاجة المؤسسة.¹
- مواجهة النظم التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور التكنولوجي والعلمي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة، كما يعمل التدريب علي إعداد اجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية علي جميع مستويات المؤسسة.
- رفع درجة الروح المعنوية للعاملين: فاكتساب الفرد لمعلومات وخبرات وقدرات جديدة يؤدي إلي زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان وهذا ما يترتب عليه إحداث تغير في إتجاهاتهم وسلوكاتهم داخل المؤسسة ويكون له أثر واضح على مستوى الإنتاجية.²
- تقليل الحاجة إلي الإشراف: فمهما كان التدريب كفؤا يبقى الفرد بحاجة إلي الإشراف لتوجيه جهوده بالإتجاهات الصحيحة والتي تخدم أهداف المؤسسة فدرجة استيعاب الفرد لعمله المكلف به جيدا عن طريق تدريبه يعمل علي تقليل أخطائه ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية علي عمله.³

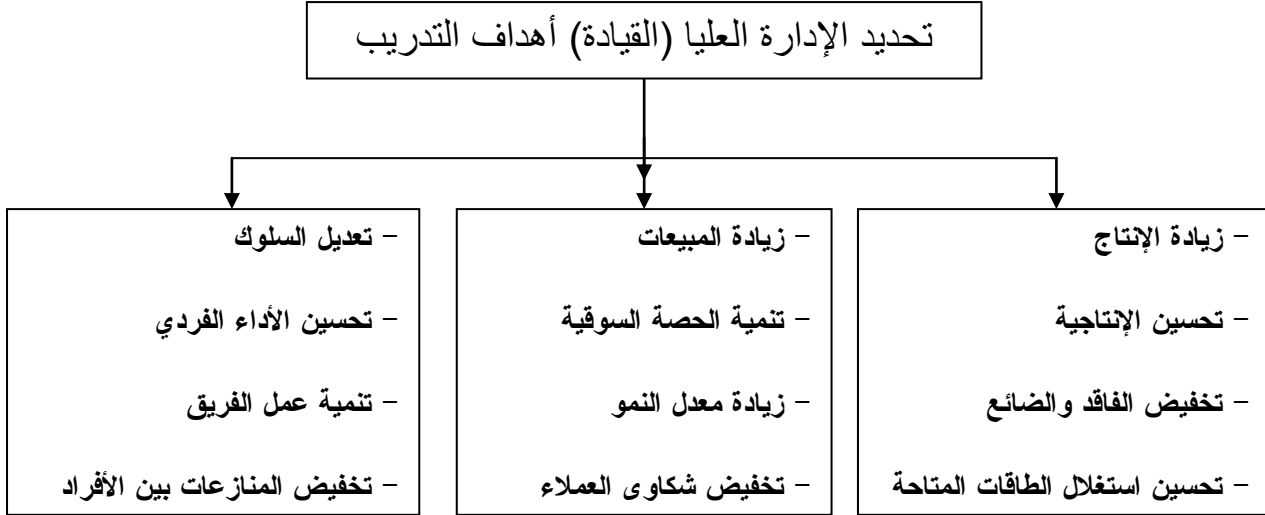
¹ - صالح عودة سعيد - "إدارة الأفراد" - جامعة ملقا - إسبانيا - سنة 1994 - ص 232.

² - صلاح عبد الباقي- مرجع سبق ذكره - ص 214.

³ - صالح عودة سعيد - مرجع سبق ذكره - ص 233.

كما يمكن تحديد أهداف التدريب في المخطط الآتي:

الشكل (3): تحديد أهداف التدريب



المصدر: د.علي السلمي - "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" - دار غريب للنشر و التوزيع- القاهرة - سنة 2001 - ص 295.¹

ب- أهمية التدريب:

كما تبين في التعريف بنشاط التدريب، فإنه يهدف أساسا إلى "سد الفجوات الحالية والمستقبلية في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المؤسسة". وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور معدلات إنتاجيتها، ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية، والتي تؤثر على أساليب وطرق ووسائل الإنتاج الأمر الذي يحدث تقدما في المعارف والمهارات لدى الأفراد، فهذه مؤسسة IBM فرع كندا قد أنفقت سنة 1990 ما يقارب 40 مليون دولار في برامج تدريبية وإعادة تأهيل الأفراد لديها، بهدف تجديد المهارات التي صارت غير ملائمة، وهذا الرقم والذي يعبر عن حجم الاستثمار بهذه الشركة، يوضح الأهمية الكبرى التي تعطيها هذه المؤسسات للتدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة لديها.²

¹- د.علي السلمي - "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" - دار غريب للنشر و التوزيع- القاهرة - سنة 2001 - ص 295.

²-Shimon L Dolan et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995. P400

على ضوء ما تقدم تتضح لنا مدى أهمية التدريب في المؤسسة أيا كان طبيعة ونوعية عملها الذي تقوم به:

1- التدريب يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة ممكنة، وبأقل جهد وفي وقت قصير.

2- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار وإستعمال الألات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ماهو جديد من الأجهزة الحديثة.¹

كما تمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.²

ويرجع السبب لتعاظم أهمية وتطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية وكذا متغيرات البيئة الداخلية، كالتغيرات في الهيكل التنظيمي، شغل مناصب جديدة... إلخ.

و يمكن إبراز أهمية التدريب بصورة واضحة كمايلي:

* أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

* أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين.

* أهمية التدريب بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية.³

2-1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المؤسسات والمنظمات الحديثة، فقد أصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث، وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيمايلي:

¹ - د. محمد فالح صالح - مرجع سبق ذكره - ص 101/102.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي - مرجع سبق ذكره - ص 203.

³ - نظمي شحادة و آخرون - "إدارة الموارد البشرية" - دار الصفاء للنشر و التوزيع - عمان الأردن- الطبعة الأولى- سنة 2000 - ص 52.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب علي زيادة المهارات والخبرات والمعارف، وهذا ما ينعكس بلا شك على الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية وكذا علي الأداء التنظيمي للمؤسسة أي زيادة الإستقرار التنظيمي.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات وتغيرات متغيرات البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية.

- يساهم التدريب بترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة، وذلك من خلال التنمية الإدارية والتي تهتم بتنمية وتطوير كفاءات وفعالية المدربين في المؤسسة، إذ يعتبر التدريب وسيلة المدربين في إدارة أنشطتهم الإدارية في إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

- يساهم التدريب في تجديد وإثراء المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

2-2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة: بمأن للتدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة فإن له كذلك أهمية بالنسبة للأفراد العاملين بها أيضا، ويظهر ذلك فيما يلي:

- يساعد علي تطوير وتحسين كفاءة وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال علي تطوير أدائهم.

- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدي الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطوير.

- يسمح التدريب بتخفيض حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية للعاملين.

¹ - أحمد الخطيب - رداح الخطيب - "الحقائب التدريبية" - دار المستقبل للنشر و التوزيع - عمان الأردن- الطبعة الأولى- سنة 1997- ص 3.

2-3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية فيما بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، حيث نذكر منها مايلي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

ويتضح من خلال كل ما سبق ذكره أن للتدريب أهمية بالغة تعود علي الأفراد العاملين والمؤسسة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلي إعتبره وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين وتطوير وتنمية أداء جميع الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.¹

كما يمكن القول أن التدريب أصبح وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وتقليل الإسراف والضياع وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة وقد ازداد الوعي اتجاه التدريب، حتى أصبح ينظر إليه باعتباره استثمار في رأس المال البشري.²

المطلب الثالث: أنواع التدريب.

1- التدريب حسب المدة الزمنية: وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

أ- **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفاصيلها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

ب- **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر، ومنه حسنت هذا التدريب حصول المتدرب علي معلومات وافية ودقيقة، إلا من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المؤسسة ويدخلها في مشاكل عمالية عند انتهاء خدمات الموظف الجديد.

2- نوعية أفراد التدريب: بدوره ينقسم إلى نوعان:

¹- نظمي شحادة - محمد الباشا و آخرون - مرجع سبق ذكره ص 53/52.

²- صلاح الشنواني - "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" - مدخل الأهداف - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية -سنة 1999- ص 139.

أ- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب- تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض لألات الجديدة وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز كمبيوتر.

3- التدريب من حيث المستوي الوظيفي: وهو ينقسم إلى عدة أنواع:

أ- التدريب الإشرافي: والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب- التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

ج- التدريب الإرشادي والتثقيفي: ويتمثل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

د- التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل: مهنة السكرتارية والطباعة.

هـ- تدريب الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.¹

المطلب الرابع: أساليب التدريب.

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، ومن ضمن هذه الأساليب: المحاضرة - المناقشة - وتمثيل الأدوار - ودراسة الحالات - ودراسة الوقائع والمباريات والتمارين - نمذجة السلوك وغيرها بحيث ستعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1- أسلوب المحاضرات: وهي طريقة للإتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتدرب حيث يتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك دون نقاش، مما يؤخذ عليها انخفاض مشاركة الأفراد في برنامج للتعليم، فالمحاضرة إذاً تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساساً على الحديث والعرض.²

¹ - محمد فالح صالح - مرجع سبق ذكره - 108 / 109.

² -Alain Meignant. Manager la formation. 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003. p 215.

2- أسلوب النقاش: وفي هذه الطريقة يتم الإعتماد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم علي طرح الأسئلة.¹

3- تمثيل الأدوار: حيث يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها مبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا علي أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين علي مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب علي إدارة المقابلات الشخصية، والتدريب علي البيع، والتدريب علي حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

4- دراسة الحالة: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل حيث يقوم الدارسون بدورهم بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها، وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة.

5- البريد الوارد: في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية علي المتدرب يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

ويلاحظ أن هناك حدودا لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين هي وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم علي بنود البريد الوارد عملية صعبة.

6- المباريات الإدارية: يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل علي أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية، والمشاكل التسويقية من تسعير ومنتجات وبيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدقيق وتدريب وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد علي إكساب المدربين مهارة النظر إلي الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

¹ - نظمي شحادة - محمد الباشا و آخرون - مرجع سبق ذكره - ص 54.

7- تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد علي الذات، وطريقة حل المشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10 إلى 20 فرداً، علي ألا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة و فهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتي يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم ككل.

8- نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد علي نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتي يضمن قيام الدرس بنفس الأداء النموذجي، ويصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو أشرطة الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء ومع تكرار عرض الفلم، وطلب المشرف من المتدرب أن يتذكر محتويات الفلم، وأن يقوم بتقليد الأداء هنا يمكن إكتساب المتدرب المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.¹

¹ - د. أحمد ماهر- مرجع سبق ذكره - ص 480/478.

المبحث الثاني: احتياجات و لوازم العملية التدريبية.

لا شك في أن العملية التدريبية القديمة كانت روتينية وآلية ولا تحضي بالإهتمام المطلوب كما هو الآن، حيث أصبحت تمر بأربع مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى، وهي على النحو التالي:

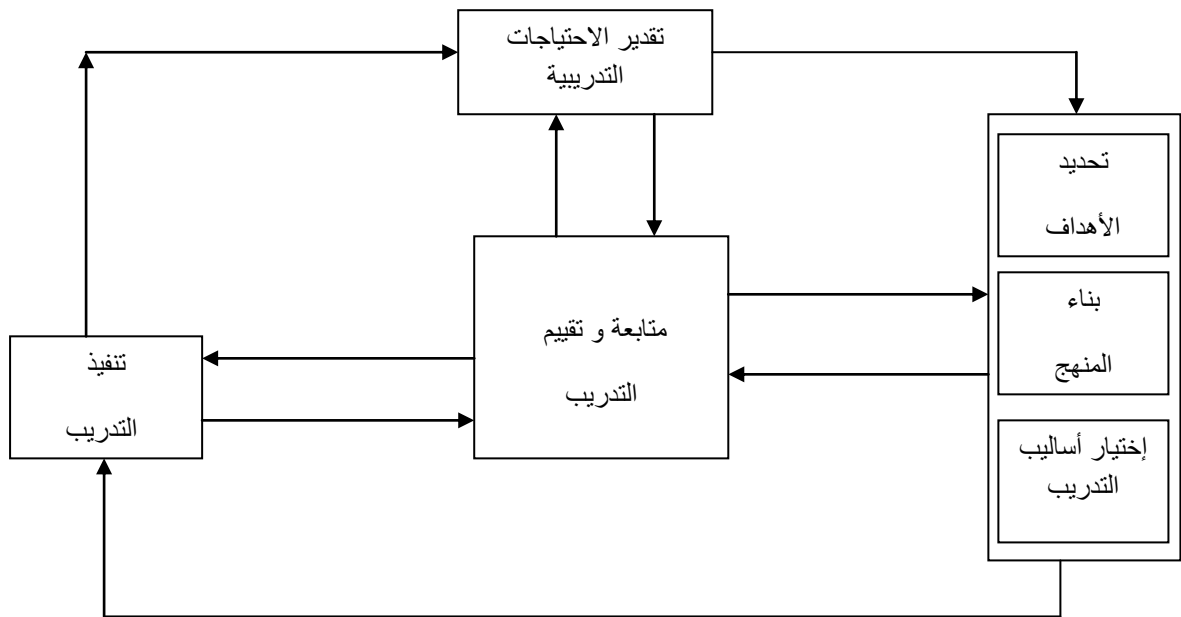
1- تقدير الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم و تجهيز التدريب.

3- تنفيذ التدريب.

4- متابعة و تقييم التدريب.¹

و يوضح الشكل (4): التالي تلك المراحل الأربع:



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان - مرجع سبق ذكره - ص 13.²

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان - "تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب" - المجموعة العربية للتدريب و النشر - ط. الأولى - سنة 2013 - ص 12.

² - محمود عبد الفتاح رضوان - مرجع سبق ذكره - ص 13.

المطلب الأول: الاحتياج التدريبي:

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية.

فوائد و أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد و المؤسسات:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد علي تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعلمية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد التدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين علي تصميم برامج تلي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد علي تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبيا بدلا عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.

المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية،... إلخ).
- اختيار و تصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة: إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوي العاملة... إلخ.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئيسيين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام: لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني: للحصول علي وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

مستوي تحديد الاحتياجات الوظيفية:

أ/- علي المستوي الوظيفي.

ب/- علي مستوي الفرد.

أ- الاحتياجات التدريبية علي المستوى الوظيفي:

الاحتياج علي المستوي الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما، و لإجراء ذلك فمن الضروري القيام بما يلي:

(1) - تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة التي تشمل

العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.

- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداء لكل واحدة من هذه المهام التي يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

(2)- تحديد المهام التي تعطي الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة

اعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.

- معدل تكرار القيام بالمهمة.

-مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض الماهم غير الهامة نسبيا والتركيز على

الأكثر أهمية والأكثر تكرارا والتي يمكن تعلمها.

ب- الاحتياجات التدريبية علي مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية علي مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوي المعارف والمهارات

والاتجاهات الموجودة حاليا والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو

تزويد الأفراد المتدربين بالمستوي المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوي من تقدير الاحتياجات

يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق:

وتمثل أهمية تقدير الاحتياجات علي مستوي الفرد في أنها تساعد المدرب علي تحديد:

- من يحتاج إلي التدريب؟
- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

المطلب الثاني: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي:

أ- تحديد الأهداف : الأهداف هي الغايات التي يرحي تحقيقها من البرنامج التدريبي، ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه.

1- صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادرا علي أدائها بانتهاء الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) المعارف:

على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعا من المعارف، واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر علي أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات:

من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الأخرين.

(ج) الاتجاهات :

هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

ب- تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليه المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جدا في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

أ/- تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟

- هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟

- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الاداء المطلوب؟

ماهو رأي المدربين الآخرين الذين يدرسون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

ب/- تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوات يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

ج/- ترتيب المحتوى التدريبي: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي، ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون التدريب وفقاً للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)، - نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
 - من العام إلى المحدد، - من المختصر إلى التفصيلي، من المعلوم إلى المجهول، من النظري إلى العملي.
 - د/- إختيار الأسلوب المناسب: وذلك لتدعيم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب...إلخ، والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه علي مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.
 - ه/- تحديد الزمن اللازم لتقديمه لتحقيق كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي لإعداد الحقائق التدريبية.
- مفهوم الحقيبة التدريبية:** هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال/ مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة، وتشتمل الحقيبة التدريبية علي أدبيات ورسومات توضيحية وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تم تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية.¹

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.

- بعد جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان قاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.²
- وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

أ)- وضع الجدول الزمني و إعداد تجهيزات التدريب و تجهيز المطبوعات:

1- وضع الجدول الزمني: ويتضمن ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان - مرجع سبق ذكره - ص 13 / 31.

² - احمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 240.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2- التجهيزات التدريبية: يجب إعداد مايلي:

- اختبار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات في كل البرنامج.

3- تجهيزات المطبوعات: وتتضمن مايلي:

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا.

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين.

ب) متابعة المتدربين والمدربين:

1- متابعة المتدربين: وتكون كما يلي:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.

- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي.

- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن أسماءهم، مؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

- المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواعيت من طرف المتدربين.

2- متابعة المدربين: وتكون المتابعة كالتالي:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.

- تقديم المدرب للمتدربين.

- متابعة سير المحاضرات ودور المدرب في الوقت المناسب.

- دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

ج) إفتتاح البرنامج و إرشادات متعلقة بسير البرنامج:

1- إفتتاح البرنامج: ويتضمن مايلي:

- إفتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

- شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المتدربين.

- التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة منها.

- فسح المجال للتعارف على بعضهم البعض.

2- الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

- العمل على حل مشاكل المتدربين وذلك من خلال احترام قدراتهم وإدماجهم في الأنشطة التدريبية والتعرف عليهم بشكل جيد.

- محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي والحصول على التغذية العكسية.

- الحرص على جعل البرنامج التدريبي ذو طابع عملي وذو معنى للمتدربين.

- المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.

- مراعات الفروق الفردية بين المتدربين.

- توزيع شهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.

- متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.¹

المطلب الرابع: تقييم التدريب.

1- مفهوم تقييم التدريب: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

2- أهداف متابعة و تقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

3 - مراحل متابعة و تقييم التدريب:

تتم متابعة و تقييم المتدربين على مراحل و هي:

(أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

(ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

¹- مصطفى نجيب شوش - "إدارة الأفراد" - دار النصر للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - سنة 1996 - ص 249 / 250.

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريسية، ومدى إشراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

(ج) متابعة المتدربين بعد التدريب: وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

4- طرق تقييم التدريب:

- الامتحانات.
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.¹

¹- محمود عبد الفتاح رضوان - مرجع سبق ذكره - ص 43 / 45.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكن من الوصول غلي أن عملية التدريب هي عملية مستمرة في حياة الفرد أو الأفراد والمؤسسة ويتوقف تطور الأفراد على تطور هذه الوظيفة ا لرئيسية في تسير الموارد البشرية، حيث تمكنهم من استغلال إمكانياتهم والطاقات الكامنة فيهم، ويعد التدريب كذلك من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمته تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إن تكنولوجيا الإنتاج والخدمات تتطلب مستويات علمية متنوعة وكذا مهارات وقابليات والإستعداد للتوافق معها ورفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك قد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي ومع التحولات الاقتصادية السريعة أن أفضل مجالات الاستثمار، هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق عملية التدريب المستمرة، لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك بالمؤسسة إلى أعلى المستويات.

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه تطور إدارة الموارد البشرية، وكذا عموميات حول التدريب ودوره، إرتأينا أنه من الضروري تدعيم الجانب النظري بجانب تطبيقي لتجسيد ما تم التطرق إليه في ميدان العمل، بحيث وقع اختياري علي بنك التنمية المحلية، باعتباره ذو أهمية كبيرة للدور الذي يلعبه في الاقتصاد الوطني وذلك لعصرنته ومواكبته لكل ما هو جديد وكل ما يتعلق بالبنوك.

يعد بنك التنمية المحلية BDL من أهم وأبرز البنوك الوطنية من خلال إستثماره في الموارد البشرية المتاحة لديه وتوفيره لجو ملائم ومناسب للعمال حتى يمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه، وبكفاءة ومهارة عالية كل هذا تحقق بفضل قيامه كل مرة بدورات تدريبية للعمال، بحيث يلي أهمية كبيرة للتدريب ويخصص له ميزانية جد معتبرة.

وفي هذا الصدد قمت بتقسيم الجانب التطبيقي إلى مبحثين.

فقد تناولت في المبحث الأول: تقديم نظرة عامة حول BDL من خلال نشأة وتعريف BDL.

أما في المبحث الثاني: فتناولت دراسة حالة، بالإعتماد علي طريقة الاستبيان من خلال جمع المعلومات ثم عرضها وتحليلها وكذا تفسير النتائج.

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك التنمية المحلية:

المطلب الأول نشأة بنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية هو أحدث البنوك في الجزائر، وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 185/85 المؤرخ في 1985/04/30 برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري مقره الرئيسي سطاوالي ولاية تيبازة.

هو بنك ملك للدولة خاضع للقانون التجاري ويتولى العمليات المألوفة و يعتبر بنك الودائع، يقوم بكل العمليات لحسابات جارية - توفير - قروض - صفقات - وخدمات متفرقة - يقوم بتقديم قروض قصيرة - متوسطة وطويلة الأجل لكل القطاعات الاقتصادية باستثناء القطاع الفلاحي حيث يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية و تختصر أعماله فيما يلي:

1- القيام بالعمليات المألوفة.

2- تمويل الاستثمار الإنتاجي المخططة في طرق الجماعات المحلية.

3- تمويل عمليات الرهن.

4- تمويل عمليات الاستيراد والتصدير.

5- تمويل القروض العقارية.

يعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يحتوي على 148 وكالة موزعة على 15

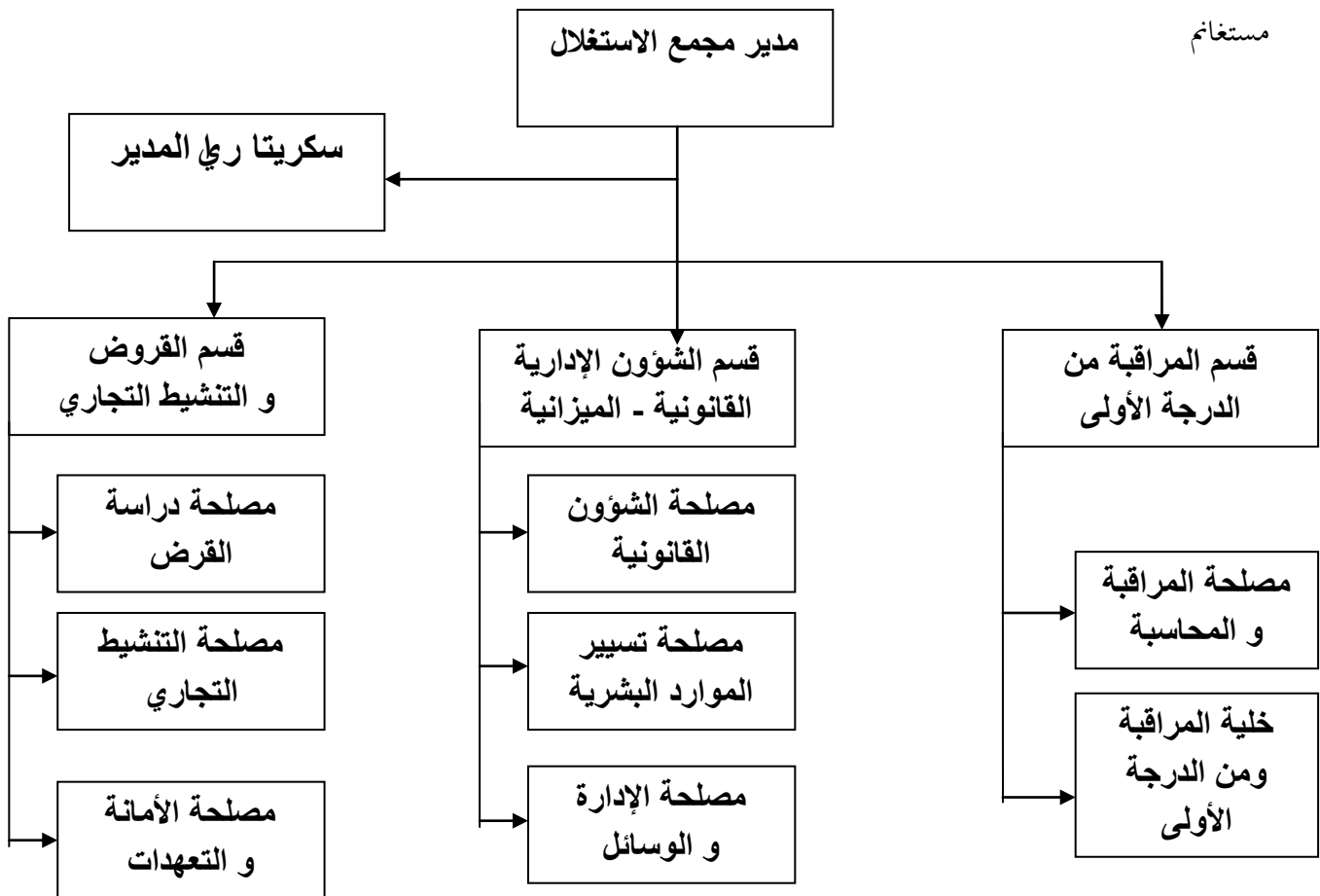
مديرية جهوية و يشغل أكثر من 9603 شخصا.

2- تعريف مديرية مجمع الاستغلال لولاية مستغانم :

أ- تعريف بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم:

أنشأ بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم في 1985/07/01، حيث كان يشتمل آنذاك علي وكالة رسمية بمستغانم "بن سليمان"، وأيضا وكالة غيليزان - تيارت - وادي رهيو - مازونة - بالإضافة إلي وكالة سيدي علي. برز هذا التقدم في الشبكة بفتح في سنة 1998/11/12 مراكز جديدة لفوج الاستغلال بمستغانم وكالة الدهرة و عدة وكالات أخرى علي غرار وكالة عين تادلس - قصر الشلالة - وزمورة و ما يمثل 11 وكالة مقسمة علي 3 ولايات إلي نهاية سنة 2003.

ب: مخطط مديرية مجمع الاستغلال لولاية مستغانم: ¹ الشكل (7): مخطط مجمع مديرية الإستغلال لولاية



المصدر: المديرية الرئيسية للاستغلال لبنك BDL

¹ - المديرية الرئيسية للاستغلال (مدير مجمع الاستغلال لبنك BDL).

المطلب الثالث: المصالح و الأقسام المتوفرة ضمن BDL:

1- قسم القرض و التنشيط التجاري:

هذا الفرع يختص في تجميع الموارد والمراحل التجارية الخاصة بالوكالات و مراقبة المشاريع حتى تحقيقها:

- متابعة ملف زبائن الوكالات يوميا وفي مجال القانون.
- تهيئة المشروع السنوي الخاص بوظائف وكالات مجموعة الاستغلال ومتابعة تحقيقها.
- ضمان مراقبة احترام كل ما يتعلق بالقواعد الداخلية والخارجية فيما يخص قواعد الأمان من طرف الوكالات.
- تهيئة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية لبناء وكالات جديدة بما أنه مسؤول عن الجانب التجاري لأجل الطرف المسؤول عن العلاقات التفتيشية الخاصة و إعطاء تقرير لمدير الاستغلال العام عن نتائج نشاطه.
- كما يعمل ضمان انتشار المعلومة.
- التأكد من التسيير الإداري الخاص بالقروض.
- إرسال يوميا تقارير خاصة بكل النشاطات إلى مجموعة الاستغلال .
- ضمان التسيير المالي المرتبط بمجموعة الاستغلال.
- تأمين المهمات الخاصة بالمركز.
- إرسال الحالات المطلوبة من طرف المديرية الرئيسية للقروض وإعطائهم تقارير يوميا وعلى طلباتهم.

1-1 مصلحة دراسة القروض:

دورها دراسة ومراقبة ملفات الضرائب والتأمين ومدى مساهمة القرض في تنمية وتطوير المشروع أو تجديده ودراسته من الناحية المحاسبية و الميدانية.

1-2 مصلحة الأمانة و التعهدات: هذا المكتب مكلف بما يلي:

- مراقبة مصداقية التصاريح المتعلقة بالقروض في مجال المفاوضات مع اتخاذ الحذر و مراقبة مصداقية استعمال القرض مع احترام شكله و مضمونه و ضماناته .
- تسيير ملفات الوافدين على طلب القروض و الوكالات و إبلاغ مديرية مجموعة الاستغلال عن كل تجاوز في مجال توزيع القروض .
- تخزين و تسيير محفظة فعاليات الأوراق التي لم يتم الحاسبة عليها من طرف الوكالات .
- من خلال التحاليل اليومية الخاصة باتخاذ قواعد الحذر عند ملاحظة أي نقص يجب إبلاغ المصلحة القانونية.
- مسك ملف الدين لم يتم الدفع لهم بالتعاون مع المصلحة الرئيسية للمخاطرة بمديرية مراقبة التعاقد.
- تأسيس ونقل تقرير النشاطات فصليا المتركرة على تعاقدات مجموعة الاستغلال (مديرية شبكة مجموعة الاستغلال) ومديرية مجموعة الاستغلال بالإضافة إلى مديريات القرض.

1-3 مصلحة التنشيط التجاري: و هذه المصلحة مكلفة بما يلي:

- مساعدة الوكالات لتحقيق أهداف الاستغلال في مجال البنوك و تجميع الموارد و توثيق القروض.
- تحقيق مشروع المعاملات التجارية الخاصة بمديرية مجمع الاستغلال و مساعدة الوكالات لتحقيقه.

- تسيير ملف زبائن الوكالات و توطيد العلاقات بين الوكالات.

2- قسم إدارة الميزانية و الأعمال القضائية:

تقوم هذه المصلحة بدراسة الميزانية بشكل دقيق و متابعة القروض من الناحية القانونية و القضائية في حالة بعض المشاكل و تضم المصالح التالية:

2-1 مصلحة الشؤون القانونية:

- تتمثل مهامها في حل النزاعات واسترجاع الديون في حالة وجود أسباب أو ظروف لدى المقترض وبالتالي يكون هناك حصر للمقترض في وضع قانوني و متابعته من ضمان تسديد الديون عن طريق الاتصال بالمقترض للإقراض (تسديد القرض وقت استحقاقه) وهذا عن طريق تنبيه بإرسال شعار كتنبه أول.

- مساعدة الوكالات في الإطار القانوني لحل المشاكل الاجتماعية كانتهاك بعض الحقوق و مشاكل مالية للدفاع عن حقوق البنك في حالة وجودها.

- بالإضافة إلى المتابعة بالعلاقات مع المحامين، الموثق... وهذا في حالة القيام ببيع الضمانات الرسمية بالمزاد العلني وتوزيع الأموال الموجودة بالبنك على المورثين.

2-2 مصلحة الإدارة و الوسائل:

تهتم هذه المصلحة بتقديم الخدمات الإدارية و الوسائل الضرورية فهي تقوم بدراسة الميزانية و كل ما يتعلق بها و بدراسة اليومية و توفير جميع الوسائل الضرورية.

2-3 مصلحة تسيير الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة بكل ما هو شخص فهي تعول على القيام بالتسيير

الأحسن والجيد وهذا كل ما يخص العمال و توفير الجو الملائم والحسن لأداء العمل علي أكمل وجه وهذا من

خلال قيامها بدراسات متعددة تتمثل فيما يلي: الشخصية الذاتية للعمال و سمعتهم الأخلاقية في إطار مشوارهم المهني كما تهتم أيضا بالمراقبة و منح التقاعد ، التكوين و التدريب الجيد للإطارات ... إلخ.

3 قسم المراقبة من الدرجة الأولى:

في إطار مهامه هو مكلف بما يلي:

- تحقيق المراقبة و المحاسبة في مديرية الاستغلال ووكالاتها.
- مراقبة ومتابعة متوسط أيام المحاسبة الآتية من الوكالات والحالات اليومية من مديرية المحاسبة العامة (الميزانية/الأرقام/الحالات) ومصدقية الكتابات و الوجه الحسن لكل وكالة.
- نقل كل حالات التواصل و حالات الوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة.
- مراقبة فترات التعهدات بمختلف طبيعتها.
- التأكد بطريقة هامة من احترام تطبيق التعليمات و القواعد الداخلية والخارجية للمعاملة البنكية.

3-1 مصلحة المراقبة العامة:

هي مكلفة بما يلي:

- ضمان المراقبة المحاسبية للوكالات التابعة لها.
- التأكد من أن الوكالات المرتبطة بما تقوم بتنقية ملفات التجارة الخارجية تبعا لتواريخ محددة لقاعدة التبادلات.
- الإشعار بكل خلل داخل السلم الهرمي.
- تؤمن زيارات المراسل المحلي لمديرية فرع الاستغلال حيث يقدم لها تقرير متواصل.

- القيام بمهام المراقبة و التفتيش المبرمج من خلال جدول من طرف مديرية فرع الاستغلال.

3-2 خلية المراقبة من الدرجة الأولى:

مكلفة بما يلي:

- تحرير المهام وتقديمها إلى المعنيين بها.

- متابعة تطبيق إرشادات السلم الهرمي المتخصص في هذه المادة. 1

المبحث الثاني: التعريف بمنهجية البحث الميداني:

المطلب الأول: جمع البيانات:

خلال زيارتنا الميدانية لمديرية مجمع الاستغلال بولاية مستغانم (بنك التنمية المحلية BDL)، قد قمنا بجمع بيانات بحثنا هذا عن طريق الاستبيان والذي هو عبارة عن طرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين مثل موضوعنا هذا، حيث يتم وضعها في استمارة قصد الحصول علي أجوبة للأسئلة الواردة فيها، ولقد وقع اختيارنا علي هذه الطريقة الفريدة من نوعها للأسباب التالية:

- طبيعة الموضوع.

- طريقة الحصول علي المعلومات والبيانات .

- عدد الأفراد المستجوبين، كان عددهم 20 عاملا.

- خصائص العينة التي تحتوي علي السن عدم أخذ الجنس بعين الاعتبار في هذه العينة .

¹ - المديرية الرئيسية للاستغلال (مدير مجمع الاستغلال بنك BDL).

المطلب الثاني: عرض البيانات و تحليلها.

بعد الحصول علي إجابة كل المستجوبين علي الإستمارات، قمنا بالتحليل الإحصائي لهذه البيانات حيث قمنا بنقلها من الإستمارات و وضعها في جداول وقد قمنا بتقسيم هذه الجداول إلي إبي ثلاثة خانات، بحيث تحتوي الخانة الأولي علي الرد علي الإستبيان أو الأجوبة المقترحة أما الخانة الثانية فتحتوي علي العدد ونجد في الخانة الثالثة النسبة المئوية المتحصل عليها.

هذه الأخيرة أي النسبة المئوية ساعدتنا في التعليق علي النتائج و من تم وضع استنتاجات و تفسيرات لتلك النتائج.

- تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة علي العمال:

أ- الأسئلة الخاصة بالعمال شخصيا:

السؤال الأول: كم هو عدد سنوات عملكم في هذه المؤسسة؟

الجدول (01): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
30%	06	أقل من 05 سنوات
30%	06	أكثر من 05 سنوات
40%	08	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 أفراد أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أكثر من 10 سنوات، في حين أن نسبة 30% و التي تمثل 06 أفراد أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 05 سنوات، ونسبة 30% المتبقية التي تمثل 06 أفراد أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أكثر من 05 سنوات.

الإستنتاج:

من خلال المعلومات المتحصل عليها نستنتج بأن عدد العمال الذين لهم أقدمية مهنية في المؤسسة و الذين يمثلون 40%، هذا ما يدل علي الخبرة المهنية الموجودة في المؤسسة و الإنضباط المهني داخلها مما جعل المؤسسة لا تزال قائمة إلى يومنا هذا.¹

السؤال الثاني: في أي فئة يقع سنكم؟

الجدول(02): الإجابة علي السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
25 %	05	أقل من 25 سنة
40 %	08	أكثر من 25 سنة
35 %	07	أقل من 50 سنة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 أفراد أجابوا أن الفئة التي يقع ضمنها سنهم هي أكثر من 25 سنة، في حين أن نسبة 35% و التي تمثل 07 أفراد أجابوا أن الفئة التي يقع ضمنها سنهم هي أقل من 50 سنة، ونسبة 25% المتبقية التي تمثل 05 أفراد أجابوا أن الفئة التي يقع ضمنه سنهم هي أقل من 25 سنة.

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

الإستنتاج:

نستنتج علي العموم بأن عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال أكثر من 25 سنة و أقل من 25 سنة هذا ما يدل علي أن العمال أو بالأحرى الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة هي عبارة عن طاقات شبانية قابلة للتدريب و التكوين و أيضا قدرة علي أن تعطي قيمة مضافة للمؤسسة خاصة و الاقتصاد المحلي عامة.¹

2 – الأسئلة الخاصة بالتدريب:

السؤال الأول: خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أم لا؟

الجدول (01): الإجابة علي السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
% 100	20	نعم
% 00	00	لا
%100	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من العينة المستجوبة و التي تمثل 20 فرد قد أجابوا كلهم بأنهم تلقوا تدريباً.

الإستنتاج:

عند هذه النقطة نستنتج بأن جميع العمال الذين يعملون بهذه المؤسسة قد تلقوا تدريباً هذا ما قاله لنا مدير المؤسسة، بأن العامل حتي يعمل لديهم أولاً يقومون بتدريبه نظرياً ثم يأتي الدور التطبيقي كما يجب عليه أن يعمل في جميع المناصب حتي تكون له نظرة شاملة عن العمل داخل المؤسسة، و من تم يقومون بتدريب العمال²

كل مرة هذا ما يعني بأن التدريب يعد من الأولويات في هذه المؤسسة.

¹- من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.
²- نفس المرجع السابق.

السؤال الثاني: إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟

الجدول (02): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
15 %	03	مرة واحدة
35 %	07	مرتين
50 %	10	أكثر من ثلاثة مرات
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 50% من العينة المستجوبة والتي تمثل 10 أفراد، أن عدد المرات التي تلقوا فيها التدريب أكثر من ثلاثة مرات، و أن نسبة 35% و التي تمثل 07 أفراد أجابوا بأن عدد المرات التي تلقوا فيه التدريب كانت مرتين، أما نسبة 15% والتي تمثل 03 أفراد قد أجابوا بأن عدد المرات التي تلقوا فيها التدريب كانت مرة واحدة.

الإستنتاج:

نستنتج هنا بأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بمواردها البشرية، حيث قامت بالعديد من الدورات التدريبية لعمالها هذا ما ساعدها علي تقديم خدمات مميزة للزبائن وكسب ثقتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأرباح من سنة لأخرى علي حسب رد العمال بالمؤسسة.¹

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

السؤال الثالث: كم دامت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

الجدول (03): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
25 %	05	أقل من شهرين
35 %	07	أكثر من شهرين
40 %	08	أكثر ثلاثة أشهر
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 40% من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 أفراد، أجابوا بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من ثلاثة أشهر، أما نسبة 35% و التي تمثل 07 أفراد أجابوا بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من شهرين، و أن نسبة 25% و التي تمثل 05 أفراد قد أجابوا المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أقل من شهرين.

الإستنتاج:

نستنتج هنا بأن أغلبية العمال في المؤسسة قد تلقوا تدريباً معتبراً وهذا نظراً لطول مدة التدريب والتي قد تدوم لأكثر من ثلاثة أشهر وهذا ما يساعد العمال علي تلقي قدر هائل من المعلومات والمعارف لتوظيفها مستقبلاً في أداء مهامهم.¹

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

السؤال الرابع: منذ متى تلقيتم آخر تدريب؟

الجدول (04): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
40 %	08	ثلاثة سنوات
50 %	10	أكثر من ثلاثة سنوات
10 %	02	لا أتذكر
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 50% من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 أفراد، كانت إجابتهم بأن مدة آخر تدريب تلقوه كانت منذ ثلاثة سنوات، أما نسبة 40% و التي تمثل 08 أفراد كانت إجابتهم بأن آخر مدة قد تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من ثلاثة سنوات، وأن نسبة 10% و التي تمثل 02 فرد لا يتذكرون آخر مدة التي تلقوا فيها التدريب.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن أغلبية العمال قد تلقوا آخر تدريب منذ ثلاثة سنوات و هي المدة التي يفضلها أغلبية العمال كما لأنها متوسطة علي العموم و هي تكون بصفة دورية خاصة بالنسبة للعمال الجدد.¹

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

السؤال الخامس: بعد تلقيكم لهذه الدورات التدريبية هل ترون أن ادائكم لوظائفكم و مهامكم سيكون بسهولة أكثر مما كان عليه في السابق؟

الجدول(05): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
60 %	12	نعم
25 %	05	لا
15 %	03	لا أملك إجابة محددة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 60% من العينة المستجوبة و التي تمثل 12 فراد، أجابوا بأن أدائهم لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية، في حين أن نسبة 25% والتي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن أدائهم لم يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية، أما نسبة 15% والتي تمثل 03 أفراد لا يملكون إجابة محددة.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية قد أصبح أدائهم لوظائفهم سهلا و بطريقة فعالة مما يوحي أو يدل بأن التدريب كان له الأثر الإيجابي في تحسين أداء العمال في المؤسسة.¹

السؤال السادس: بعد تلقيكم لهذه الدورات التدريبية هل ترون أن أداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل مما كان عليه في السابق؟

الجدول (06): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
60 %	12	نعم
20 %	04	لا
20 %	04	لا أملك إجابة محددة
100 %	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 60% من العينة المستجوبة و التي تمثل 12 فراد قد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق، في حين أن نسبة 20% والتي تمثل 04 أفراد قد أجابوا أنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق، أما نسبة 20% المتبقية و التي تمثل 04 أفراد فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبحوا بوظائفهم في وقت أقل مما كانوا عليه في السابق، هذا ما يدل أو يبرز أثر التدريب علي أداء الأنشطة والوظائف.¹

السؤال السابع: هل ترون وجود تحسن في مستوي أدائكم بعد القيام بالعملية التدريبية؟

الجدول (07): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
00 %	00	لا أملك إجابة محددة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 80 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 16 فرد كانت إجابتهم بأن مستوي أدائهم قد تحسن بشكل كبير مما كان عليه في السابق، أما نسبة 20 % والتي تمثل 04 أفراد كانت إجابتهم بأن مستوي أدائهم لم يتحسن بعد رغم أنهم تلقوا دورات تدريبية.

الإستنتاج:

نستنتج هنا أن أغلبية العمال في المؤسسة قد تحسن مستوي أدائهم بعد تلقيهم للتدريب هذا ما يبين الدور البارز الذي يلعبه التدريب في الحياة المهنية.¹

السؤال الثامن: هل لديكم الرغبة في تحسين مستواكم بصفة مستمرة؟

الجدول (08): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
90 %	18	نعم
10 %	02	لا
00 %	00	لا أملك إجابة محددة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من العينة المستجوبة و التي تمثل 18 فرد كانت إجاباتهم بأن لهم رغبة كبيرة في زيادة تحسين مستوي أدائهم بصفة مستمرة، و أن نسبة 10% و التي تمثل 02 فرد قد أجابوا بأنهم ليس لديهم رغبة في تحسين مستوي أدائهم،

الإستنتاج:

نستنتج هنا أيضا بأن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة لديهم الرغبة في تحسين مستوي أدائهم هذا ما يظهر اثر التدريب علي الموارد البشرية المتاحة إن كان في الوقت المناسب.¹

السؤال التاسع: إذا إستعملت مؤسستكم هذه أجهزة و تقنيات جديدة و متطورة و قررت في هذه الحالة القيام بدورات تدريبية هل ترون أنه :

الجدول (09): الإجابة علي السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
75 %	15	من الضروري
25 %	05	لا حاجة لذلك
00 %	00	الاستعانة بدليل الاستعمال
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 75% من العينة المستجوبة و التي تمثل 15 فرد كانت إجابتهم بأنه في حال قيام المؤسسة بجلب تجهيزات جديدة يجب عليهم أن يقوموا بدورات تدريبية عليها حتي يتمكنوا من العمل عليها، أما نسبة 25% و التي تمثل 05 أفراد كانت إجابتهم بأنه في حال قيام المؤسسة بجلب تجهيزات جديدة فهم ليسوا بحاجة إلي القيام بدورات تدريبية لكي يستعملون هذه التجهيزات.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن أغلبية العمال في المؤسسة قد أجابوا بأن التدريب مهم و لبد منه في حال إقتناء مؤسستهم لتجهيزات جديدة، هذا ما يبين ضرورة مواكبة التدريب للتطورات التكنولوجية بغرض تحسين الأداء.¹

السؤال العاشر: في رأيكم ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

الجدول(10): الإجابة علي السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
50 %	10	كل سنتين
40 %	08	كل ثلاثة سنوات
10 %	02	كل أربع سنوات
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 أفراد كانت إجابتهم بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنتين، أما نسبة 40% و التي تمثل 08 أفراد كانت إجابتهم أن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ثلاثة سنوات، أما نسبة 10% و التي تمثل 02 فرد كانت إجابتهم بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل 04 سنوات .

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن الفترة التي يراها أغلبية عمال المؤسسة لقيامهم بدورات تدريبية تكون كل سنتين مما يبرز و يبين رغبة العمال في التحسين من مستواهم و إبراز قدراتهم وفقا للتغيرات و التطورات الحالية في العالم.¹

السؤال الحادي عشر: هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف علي التدريب؟

الجدول (11): الإجابة علي هذا مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
25 %	05	نعم
65 %	13	لا
10 %	02	لا أملك إجابة محددة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من العينة المستجوبة و التي تمثل 13 فرد قد كانت إجاباتهم بأنهم غير مستعدين بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف علي التدريب، أما نسبة 25% و التي تمثل 05 أفراد كانت إجاباتهم بأنهم مستعدون بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف علي التدريب، أما نسبة 10% و التي تمثل 02 فرد فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن أغلبية عمال المؤسسة غير مستعدين بأن يتم خصم جزء من مرتبهم الشهري ليصرف علي التدريب، مما يدل علي أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان علي حسابهم، و عائد معنوي إذا كان علي حساب المؤسسة، وعلى العموم فإنه توجد قابلية للتدريب وتحسين الأداء.¹

السؤال الثاني عشر: هل ترى بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك و قدراتك شيء؟

الجدول (12): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
% 15	03	نعم
% 70	14	لا
% 15	03	لا أملك إجابة محددة
%100	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من العينة المستجوبة والتي تمثل 14 فرد كانت إجاباتهم بأن التدريب ليس أمر روتيني و يمكنه أن يويد في مهارة العامل عدة أشياء، أما نسبة 15% و التي تمثل 03 أفراد كانت إجاباتهم بأن التدريب أمر روتيني و لا يمكن أن يزيد من مهارة العامل، ونسبة 15 % المتبقية و التي تمثل 03 أفراد فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول أيضا أن أغلبية العمال يعتبرون بأن التدريب ليس بأمر روتيني و يمكنه أن يزيد في مهارتهم وقدراتهم لأنه له الأثر الواضح في هذا الجانب.¹

السؤال الثالث عشر: هل التدريب الذي قمتم به أنتم كعمال فعلا كان له أثر إيجابي و رفع من مستوي كفاءتكم و مهارتكم؟

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

الجدول (13): الإجابة علي هذا السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
00 %	00	لا أملك إجابة محددة
100 %	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من العينة المستجوبة و التي تمثل 16 فرد كانت إجابتهم بأن التدريب الذي تلقوه قد رفع من مستوي كفاءتهم ومهارتهم فعلا، أما نسبة 20% و التي تمثل 04 أفراد كانت إجابتهم بأن التدريب الذي تلقوه لم يرفع من مستوي كفاءتهم و مهارتهم.

الإستنتاج:

نستنتج بأن غالبية العمال عند تلقيهم للتدريب إرتفع مستوي الكفاءة و المهارة و الخبرة لديهم هذا ما لمسناه عند الإلتقاء بهم و من خلال الإجابة علي هذا السؤال.¹

السؤال الرابع عشر: بعد تلقيكم لتدريب مكثف و بعد مدة من العمل في المؤسسة، هل ترون تحسن ملحوظ علي مستوي مؤسستكم ككل؟

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

الجدول (14): الإجابة علي السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد علي الاستبيان
75 %	15	نعم
10 %	02	لا
15 %	03	لا أملك إجابة محددة
100%	20	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من العينة المستجوبة و التي تمثل 15 فرد كانت إجابتهم بأن تحسن ملحوظ علي مستوي المؤسسة و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية مكثفة، أما نسبة 10% والتي تمثل 02 فرد كانت إجابتهم بأن ليس هناك تحسن على مستوي المؤسسة و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية، أما نسبة 15% فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

الإستنتاج:

نستنتج من الجدول بأن الدورات التدريبية التي قام بها عمال المؤسسة أدت إلي تحسن كبير علي مستوي المؤسسة هذا ما يدل علي الدور الهام للتدريب على أداء الموارد البشرية و أداء المؤسسة ككل فهنا نلاحظ بأن المؤسسة موضوع الدراسة عندما أنشأت كان يقدر رأس مالها بـ 500 مليون دج، أما الآن فهو يقدر بـ 15 مليار و800 مليون دج وهذا كله من جراء الأرباح التي تحققت من سنة لأخرى و بفضل العمل الجبار الذي تقوم به في خدمة الزبون والاقتصاد المحلي فلولا العمل الجبار الذي تقوم به لا أفلسنا منذ مدة كونها تخضع للقانون التجاري رغم أنها مؤسسة عمومية.¹

خلاصة الفصل

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد علي الاستبيان.

من خلال اتمامي للدراسة التطبيقية في بنك التنمية المحلية وجدت أنه يركز كثيرا غهتمامه بتنمية الاقتصاد المحلي، من خلال الاستثمار في المورد البشري المتاح خاصة من ناحية التدريب وفقا لمتطلبات العصر، ونتيجة للعملة والتطورات الحديثة والمتسارعة في المجال التكنولوجي، مما يتطلب علي البنك أن يساير هذه الأحداث ويقتني أجهزة وأساليب جديدة ونوعية والقيام بدورات تدريبية حسب نوع الاحتياج، إضافة إلي هذا كله فإن ما أثار إعجابنا بهذا البنك هو الحكمة وحسن التعامل مع الزبائن وطريقة تقديم الخدمات مما لا شك فيه بأنه يسمح بإستقطاب الزبائن الذين لهم دور كبير في زيادة رصيده من الأموال لضمان أقصى الأرباح وأقل الخسائر وعلى مستوى كبير من الدقة والثقة.

وفي الأخير نتمني لهذا البنك أن يواصل مسيرته نحو البقاء والنمو، بفضل عصرنته و الأساليب الجدد متطورة التي يستعملها في القيام بأعماله، مما يزيد دون أدني شك في تنمية الاقتصاد الوطني والنهوض به وتطويره ولما لا منافسة البنوك الأجنبية.

الفهرس

دعاء و إهداء

كلمة شكر وتقدير

الملخص

مقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الأول: مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية.

01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
02	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
04	المطلب الثاني: تعريف حول إدارة الموارد البشرية.....
05	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
08	المطلب الرابع: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
12	المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
13	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
17	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: عموميات حول التدريب.
18	تمهيد.....

19	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب
19	المطلب الأول: تعاريف حول التدريب
21	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب
26	المطلب الثالث: أنواع التدريب
	المطلب الرابع: أساليب
27	التدريب
30	المبحث الثاني: احتياجات ولوازم العملية التدريبية
31	المطلب الأول: الاحتياج التدريبي
34	المطلب الثاني: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي
36	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية
39	المطلب الرابع: تقييم التدريب
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية.
42	تمهيد
43	المبحث الأول: لمحة حول علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية
43	المطلب الأول: علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية
	المطلب الثاني: علاقة التدريب بقياس
44	الأداء
45	المطلب الثالث: علاقة التدريب بالتعويض والدفع
45	المبحث الثاني: أثر التدريب على إدارة الموارد البشرية
46	المطلب الأول: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية

47	المطلب الثاني: البعد التنموي والتنظيمي للتدريب في المؤسسة.....
49	المطلب الثالث: موقع التدريب ضمن وظيفة الموارد البشرية.....
51	المطلب الرابع: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....
52	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية).

53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك التنمية المحلية.....
54	المطلب الأول: نشأة بنك التنمية المحلية.....
55	المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي الوطني للبنك BDL.....
57	المطلب الثالث: المصالح و الأقسام المتوفرة ضمن البنك BDL.....
61	المبحث الثاني: التعريف بمنهجية البحث الميداني.....
61	المطلب الأول: جمع البيانات.....
62	المطلب الثاني: عرض البيانات و تحليلها.....
78	خلاصة الفصل.....
ج	خاتمة عامة.....

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

الفصل الأول

مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

عموميات حول التدريب

الفصل الثالث

علاقة لتدريب مع إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع

دراسة حالة لدور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

مقدم من طرف BDL

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

و الأشكال

الملاحق

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

المقدمة العامة :

من المسلم به اليوم أن عصرنا عصر التحديات تتلاحق فيه الأحداث و تتعاقب فيه الأجيال مما أدى إلى تغيير للحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهذا مافرض ضرورة التفتح علي أفاق جديدة والبحث عن الفرص المنجية لضمان البقاء والاستمرار.

وهذا الكلام أصبح ينطبق على جميع من يسعى للحفاظ على مكانته ولاسيما المؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة، وباعتبار أن المؤسسة تعتمد في بناء ذاتها علي ثلاثة عوامل ضرورية:- رأس المال - العناصر الطبيعية - العنصر البشري، هكذا كان الترتيب قديما لكن المستجدات أدت إلي إعادة النظر في هذا الترتيب وإعطاء الأولوية للعنصر البشري بإعتباره حجر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحركاتها، لأن عصر التكنولوجيا لا يعني بقدر ما تعنيه الكفاءة والمهارة، وهذا ما يدخل ضمن مبادئ إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت مطلب الساعة وباعتبارها مستودع للجهود الكامنة والتي من الممكن تطويرها وإستثمارها كسلاح تنافسي تستطيع المؤسسة من خلاله المحافظة علي منصبها ومكانتها في السوق وهذا ما جعل المؤسسة تولي أهمية وعناية بالغة للتدريب، كما تركز علي التدريب الكفئ للطاقة البشرية الكامنة لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في مجال عملهم لتدعيم كفاءتهم وإكسابهم المهارات والقدرات وتوسيع معارفهم وتجديد معلوماتهم لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة.

ويعتبر التدريب حق من الحقوق التي أصبح يطالب بها العمال إلى أن أصبحت مختلف القوانين تعترف به كحق من حقوق العامل مثله مثل الترقية المهنية والتطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة وأصبحت أغلبية التشريعات تعتبره أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للموارد البشرية وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد ومن خلال ما تقدمنا به نقوم بطرح التساؤل التالي:

- كيف يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في البنوك ؟

الملخص:

تبعاً للدور الكبير والأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، يحظى التدريب بأهمية بالغة، فهنا يتعلق الأمر بأداة تدريب وتتميز رأس المال البشري من جهة، ومن جهة أخرى يساعد المؤسسة على تحسين أدائها الكلي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة سابقاً، فمن هذه الناحية يمكننا القول بأن التدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات التي تحدث سواءً كانت اقتصادية وتكنولوجية، تنظيمية أو اجتماعية، ثقافية.

وحيث تحقق المؤسسة أهدافها ومكاسبها هذه لبد لها من الاهتمام بالموارد البشري المتاح لديها، من عدة نواحي كالتدريب، تحسين مناخ العمل وذلك لجعله أداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة، ومن هنا نلاحظ ضرورة العمل على ضمان التوافق بين الأهداف ووظيفة التدريب وكذا الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى هذا كله يجب التأكد من مدى فاعلية البرامج التدريبية وفق عدة طرق ومعايير.

Résumé:

Suite ou rôle majeur et la base jouée par la gestion des rousseurs humaines au sein de l'institution, la formation bénéficie d'une importance capitale ceci s'opéré par l'outil de formation et la valorisation du capital humain d'une part et de l'organisation sur l'amélioration d'autre part ce qui va aider les performances globales et atteindre les objectifs cités ci-dessus. Nous pouvons dire que la formation permet à l'institution de faire face aux changements qui se produisent, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, organisationnel, social et culturelle.

Pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs, il faut qu'elle s'intéresse aux rousseurs humaines, tant du point de vue la formation, l'amélioration du climat d'affaire et qu'elle en fait un outil efficace pour la gestion des affaires de l'institution. De la nous notons la nécessité d'assurer la comptabilité entre les objectifs et la formation professionnelle ceci à travers l'amélioration de l'efficacité des programmes de formation.

أهداف الموضوع:

نطمح من خلال بحثنا هذا إلى:

- توضيح أهمية التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في التنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة وبالتالي المؤسسة ككل .
- التطرق إلى أساليب و طرق التدريب الفعال ومدى قدرته على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- اضمحار مدى مطابفة وممارسة التدريب في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال دراسة حالة بينك التنمية المحلية لولاية مستغانم.

الفرضيات:

- كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يركز التدريب بشكل أساسي على الأهداف البيداغوجية (التعليمية)، وذلك من خلال تحسين المعارف والمهارات وتعديل الإتجاهات.
- تركز برامج تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء على مستوى الأفراد وجماعات العمل (فرق العمل) ووحدات المؤسسة وذلك من خلال التأثير على السلوك البشري وبناء الكفاءات.
- التدريب من أبرز عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة والرائدة.

أهمية الموضوع:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور التدريب داخل المؤسسة من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة.
 - أهمية التدريب وتأثيره على إقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية.

أسباب إختيار الموضوع:

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسة و الذي يعتبر حجر الأساس الذي تتوقف عليه الكفاءة و فعالية المؤسسة و بالتالي إستمرارها وبقائها، و كذلك في ظل التحولات والتطورات التي يعرفها العالم في الأونة الأخيرة إرتأينا أنه من بين أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية هو عدم مواكبة هذه التطورات وكذا إهمال جانب التدريب الذي يعد العنصر الرئيسي في تحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي أداء المؤسسة ككل ومن تم التنمية الاقتصادية المحلية.

منهج الدراسة:

لإثبات صحة التساؤل والإجابة عليه فضلت أن يكون أسلوب دراستي هذه تحليلي وصفي ليكون كفيلا بفعل إدراك طبيعية وحقيقة البحث المدروس.

فجاء بحثي في ثلاثة فصول:

الفصل الأول: جانب نظري استعرضت من خلاله مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تطرقت فيه إلى التدريب الذي يعتبر لب الموضوع حيث تكلمت من خلاله علي جملة من المفاهيم الخاصة بالتدريب و إلي أهم المراحل التابعة في إنجازته.

الفصل الثالث: جاء لبيان العلاقة الموجودة بين التدريب وإدارة الموارد البشرية .

الفصل الرابع: جاء هذا العمل ليكمل ما قمت به في الجانب النظري، بشكل تطبيقي بحيث قمت بدراسة حالة لدي بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم.

كلمة شكر وتقدير

لشكر لله الذي خلق الكون فنظمه و خلق الإنسان فكرمه، سبحان ما أعلي مكانه و أعظمه

و صلي الله علي سيدنا محمد و أكرمه

"الحمد لله الذي يسر لنا ونحن بفضلله شاكرون"

بعد كل السنوات التي مضت والجهود التي بذلت ها أنا ذا أقدم هذا العمل المتواضع الذي تم
بعون الله عز وجل.

وبعد حمد الله وشكره على فضله وتوفيقه أتقدم بكلمة شكر وتقدير إلى:

الأستاذ المشرف (الدكتور بابا عبد القادر) الذي كان قدوة إرشادي

في إتمام مذكرتي - حفظه الله و وفقه في عمله.

و إلي السيد (بطاهر عبد القادر) الذي أشرف علي تربيتي في بنك التنمية المحلية

و الذي ساعدني كثيرا خاصة في الحصول علي المعلومات، بالرغم من بعض الصعوبات

جزاه الله خيرا و وفقه في عمله.

و لا يسعني إلا أن اشكر كل من ساعد من قريب أو من بعيد في إكمال هذا العمل المتواضع

وإلى كل أساتذتي بقسم علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و التجارية

و كذلك الزملاء بالجامعة دون أن أنسي الأهل الكرام و الاصحاب الأوفياء.

و في الختام أتمني من الله عزوجل أن يوفقني في الحياة بمزيد

من التقدم و النجاح و في الدكتوراة إن شاء الله.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	6
2	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	7
3	تحديد أهداف التدريب	22
4	يبين مراحل الأربعة لإحتياجات ولوازم العملية التدريبية	29
5	تقنيات و إجراءات التدريب و التطوير و العلاقات الموجودة بينها.	49
6	عرض للهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية BDL	54
7	مخطط مجمع مديرية الإستغلال لولاية مستغانم	55

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	الأسئلة خاصة بالعمال شخصيا:	
1	كم هو عدد سنوات عملكم في هذه المؤسسة؟	61
2	في أي فئة يقع سنكم؟	62
	الأسئلة خاصة بالتدريب:	
1	خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أم لا؟	63

64	إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟	2
65	كم دامت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟	3
66	منذ متى تلقيتم آخر تدريب؟	4
67	بعد تلقيكم لهذه الدورات التدريبية هل ترون أن ادائكم لوظائفكم و مهامكم سيكون بسهولة أكثر مما كان عليه في السابق؟	5
68	بعد تلقيكم لهذه الدورات التدريبية هل ترون أن أداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل مما كان عليه في السابق؟	6
69	هل ترون وجود تحسن في مستوي أدائكم بعد القيام بالعملية التدريبية؟	7
70	هل لديكم الرغبة في تحسين مستواكم بصفة مستمرة؟	8
71	إذا إستعملت مؤسستكم هذه أجهزة و تقنيات جديدة و متطورة و قررت في هذه الحالة القيام بدورات تدريبية هل ترون أنه:	9
72	في رأيكم ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟	10
73	هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف علي التدريب؟	11
74	هل تري بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك و قدراتك شيء؟	12
75	هل التدريب الذي قمتم به أنتم كعمال فعلا كان له أثر إيجابي و رفع من مستوي كفاءتكم و مهارتكم؟	13
76	بعد تلقيكم لتدريب مكثف و بعد مدة من العمل في المؤسسة، هل ترون تحسن ملحوظ علي مستوي مؤسستكم ككل؟	14

قائمة المراجع:

بالغة العربية

- 1/- -/ - راوية حسن - "إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية" - كلية التجارة جامعة الاسكندرية- سنة 2003 / 2002 .
- 2/- عمر وصفي عقيلي- "إدارة الموارد البشرية" - مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن - سنة 1991.
- 3/- علي السلمي - "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية" - دار غريب للطباعة - القاهرة
- 4/- نائل عبد الحافظ العوالمه - " تطوير المنظمات " - مركز أحمد ياسين الفني - عمان - الأردن - الطبعة الثانية - سنة 1995.
- 5/- خالد عبد الرحيم الهيثي -" إدارة الموارد البشرية" - جامعة بغداد - الطبعة الأولى.
- 6/- صالح عودة سعيد - "إدارة الأفراد" - جامعة ملقا - إسبانيا - سنة 1994.
- 7/- نظمي شحادة و آخرون - "إدارة الموارد البشرية" - دار الصفاء للنشر و التوزيع - عمان الأردن - الطبعة الأولى - سنة 2000.
- 8/- أحمد الخطيب - رداح الخطيب - "الحقائب التدريبية" - دار المستقبل للنشر و التوزيع - عمان الأردن - الطبعة الأولى - سنة 1997.
- 9/- صلاح الشنواني - "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" - مدخل الأهداف - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية - سنة 1999.
- 10/- مصطفى نجيب شاوش - "إدارة الأفراد" - دار النصر للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - سنة 1996.
- 11/- محمود عبد الفتاح رضوان- "تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب" - المجموعة العربية للتدريب و النشر- الطبعة الأولى- سنة 2013.

- 12/- د. طاهر محمود الكلالده - "الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية" - دار البداية ناشرون و موزعون- عمان - الطبعة الأولى - سنة 2013.
- 13/- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي - "إدارة الموارد البشرية" - مدخل تطبيقي معاصر - سنة 2006.
- 14/- د. صلاح عبد الباقي - "إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية الاسكندرية ، طبع، نشر، توزيع - سنة 2000/ 1999.
- 15/- سهيلة محمد عباس - "إدارة الموارد البشرية" (مدخل إستراتيجي) - دار وائل للنشر - الطبعة الثالثة - 2006.
- 16/- حمداوي وسيلة - "إدارة الموارد البشرية" - ديوان المطبوعات الجامعية - سنة 2004.
- 17/- فريحي النجار - "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية" - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية - سنة 1999/1998.
- 18/- احمد ماهر- " إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية - الإسكندرية - سنة 2001.
- 19/- احمد سيد مصطفى - "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرون" - كلية التجارة جامعة بنها - سنة 2000.
- 20/- سهيلة محمد عباس - علي حسين علي - "إدارة الموارد البشرية" - دار وائل للنشر والتوزيع - سنة 2000.
- 21/- محمد صالح فالح "إدارة الموارد البشرية" - دار الحامد للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - سنة 2004.
- 22/- ملكولم بيل - ترجمة مركز التعريب و البرمجة "التدريب الناجح للموظفين" - الدار العربية للعلوم - ط 1 - سنة 1997.
- 23/- جمال الدين محمد المرسي - " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" - الدار الجامعية - الإسكندرية - ط 2003.

بالغة الفرنسية

24/- Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000.

25/- Shimon L Dolan et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995.

26/- Alain Meignant. Manager la formation. 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003.