

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

إستراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة .

دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:
* أ. دحمان احمد

من إعداد الطالبة:
* مخلوف فتيحة

لجنة المناقشة

رئيسا.
مقررا.
مناقشا.

أ/تفالي بن يونس
أ/دحمان أحمد
أ/قديح جمال

السنة الجامعية

2017

2016

الإهداء

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له .
في البداية أهدي ثمرة جهدي إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي من حملتني وهنا على وهن و سهرت الليالي من أجلي وساندتني والتي من تحت قدميها لنا الجنان أمي الحبيبة .
و إلى الذي فقدته وترك فراغا كبيرا في قلبي والذي أدين له بما وصلت إليه اليوم أبي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه .
والى زوجي والتي في بطني .
إلى أخواتي كريمة ، خديجة ، والعزيزة أمل .
إلى خالتي وأولادها وابنتها شهيناز .
إلى إخوتي وخاصة أخي عبد القادر وزوجته وابنته "فاطمة" والابن المدلع "بلقاسم" .
إلى كل الأهل والجيران والأحبة والأصدقاء .
إلى كل الأساتذة الكرام من الطور الابتدائي إلى المرحلة الجامعية .
والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع .

فتيحة

تشكرات



قال الله تعالى: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"

فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان:

إلى الوالدين الكريمين على مجهداتهم الجبارة من اجل الوصول إلى هذه المرحلة.

إلى الأساتذة الكرام وعلى رأسهم الأستاذ المؤطر المشرف

" دحمان احمد" التي ساعدني كثيرا، بإرشاداته وتوجيهاته.

إلى عمال مؤسسة ميناء مستغانم و المؤطر: **بن حمودة عبد الحليم** الذي أعطاني

وأمدني بالمعلومات والتوجيهات كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان

لي عوناً وسندا في كل صغيرة وكبيرة جزاه الله خيرا.

الموضوع	الصفحة
I. الإهداء
II. تشكرات
III. الفهرس
IV. قائمة الجداول و الاشكال
المقدمة العامة	
(ا.ب.ج)
الفصل الأول : التكوين والتدريب في الإدارة الإستراتيجية	04.....
مقدمة	04.....
المبحث الأول : مفاهيم حول الإستراتيجية	05.....
المطلب الأول: تطور الفكر الاستراتيجي ومفهوم الإستراتيجية	05.....
المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية	08.....
المطلب الثالث: مراحل اعداد الإستراتيجية	10.....
المبحث الثاني : الإطار العام للتكوين وأهميته داخل المؤسسة	11.....
المطلب الأول: ماهية التكوين	11.....
المطلب الثاني: أنواع التكوين ومجالاته	14.....
المطلب الثالث: أساليب التكوين	17.....
المبحث الثالث : أسس ومفاهيم التدريب	19.....
المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب ومفهومه	19.....
المطلب الثاني: أنواع التدريب وأهم الدوافع	23.....
المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب	26.....
خاتمة	31.....
الفصل الثاني : التكوين والتدريب كإستراتيجية فعالة في المؤسسة	32.....
مقدمة	32.....
المبحث الأول : إستراتيجية تكوين العمال داخل المؤسسة	33.....
المطلب الأول : إستراتيجية تكوين العمال داخل المؤسسة	33.....
المطلب الثاني: إستراتيجية إجراءات التكوين في المؤسسة	36.....
المطلب الثالث: التخطيط وسير العملية التكوينية	37.....
المبحث الثاني : إستراتيجية التدريب الفعال	46.....
المطلب الأول: التدريب الاستراتيجي وأهميته	46.....
المطلب الثاني: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	52.....
المطلب الثالث: إجراءات ومتطلبات تنفيذ التدريب الاستراتيجي	69.....
خاتمة	73.....
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم	74.....
مقدمة	74.....
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة	75.....
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الميناء	75.....
المطلب الثاني: نشأة ميناء مستغانم	75.....
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77.....
المبحث الثاني : التكوين داخل المؤسسة	86.....
المطلب الأول : مفهوم التكوين وأهدافه	86.....
المطلب الثاني : بلورة التكوين وأفاقه والسياسة التكوينية	87.....
المطلب الثالث : فوائد التكوين في المؤسسة ومعوقاته	89.....

91	المبحث الثالث : تقييم نظام التدريب في المؤسسة
91	المطلب الأول : سياسة توظيف العمال في المؤسسة
94	المطلب الثاني : سياسة تدريب العمال بالمؤسسة
95	المطلب الثالث: خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة
98	خاتمة
99	الخاتمة العامة
	المراجع و الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
47	مفهوم استراتيجيات التدريب.	الجدول 1
62	نموذج المهام في تصميم البرنامج التدريبي:	الجدول 2
86	عدد العمال في المؤسسة حسب السن	الجدول 3
86	تصنيف العمال في الفترات: 2012- 2013- 2015- 2016.	الجدول 4
87	: عدد المتكولين في الفترات 2 تطور الموارد البشرية في المؤسسة خلال الفترات 2012- 2013- 2015- 2016 2012- 2013- 2015- 2016	الجدول 5
93	تطور الموارد البشرية في المؤسسة خلال الفترات 2012- 2013- 2015- 2016	الجدول 6
94	تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي العمال .	الجدول 7
97	ميزانية التدريب للأفراد المدربين خلال الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016	الجدول 8
39	تحديد الهدف من التكوين و محتوى برامجه	الشكل 1
33	الخطوات الأولية في إعداد البرامج التكوين.	الشكل 2
55	مراحل عملية التدريب.	الشكل 3
62	نموذج الأحداث الحرجة لتصميم البرامج التدريبية.	الشكل 4
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 5
93	: تطوير الموارد البشرية في مؤسسة مستغانم في الفترات 2012- 2013- 2015- 2016	الشكل 6
95	تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي العمال الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016	الشكل 7

مقدمة :

لم يعد كافي أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة و امتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية و غيرها من الأمور المادية لضمان استقرار و نجاح المؤسسة ، و يمكن القول أن هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار و النجاح أولها العنصر البشري و ثانيها الموارد المالية و المادية و ثالثها التنظيم ، إذ يجب مراعاة هذا الترتيب فال مورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة و ذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة .

من هذا المنطلق نجد أن الدول المتقدمة اعتمدت في نهضتها العلمية و العملية على ما تملكه من ثروة بشرية فوجدت جل استثماراتها نحو تنمية الثروة البشرية و تمكينها من أدوات ووسائل العلم النظري و التطبيق العلمي المتقدم ، و هدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و ينبغي الإشارة إلى أنه مهما تطور العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهن العقول التي تدير و تدبر شؤونه ، و بذلك نجد أن التطور ليس رهين هذه الآلات و التكنولوجيا، بل هو رهين بتطور الإنسان و نموه و ارتقاءه.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة و للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد و تدريبها. تعد وظيفة التكوين و التدريب في المنظمات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة التحديات و العراقيل الإنسانية، التقنية الإنتاجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و محرك الأساس لكلفة عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، و توقف هذه العناصر على كفاءته و كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

و من أجل ذلك نجد أن المؤسسات قد أصبحت تولي أهمية كبرى لإستراتيجية التكوين و التدريب حتى يكون لها أكثر معرفة و مهارة و قدرة و التزام و لن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة و من هنا فإن الدراسة تسعى للإجابة على الإشكالية التالية :

- *ماهي الوسائل الواجب توظيفها لإقرار إستراتيجية شاملة لموضوع التكوين و التدريب ؟
وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :
- 1- ماهي أهمية التكوين و التدريب بالنسبة للمؤسسة ؟
 - 2- ماهي الأفاق و التبعيات على مستقبل المؤسسة ؟
 - 3- ماهو واقع إستراتيجية التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

بعد تجميع المعلومات المرتبطة بالموضوع الذي نحن بصدد معالجته قمنا بصياغة عدد من الفرضيات و هي :

- 1- يمكن تحديد ذلك من خلال أهمية الأسس المتضمنة و الخاصة بتكوين العمال و تأطيرهم و تدريبهم من أجل مستقبل تنموي وظيفي تنافسي .
- 2- تحقيق قيمة مضافة على مستوى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة .
- 3- ان واقع إستراتيجية التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم يبين لا فعالية لنظام التكوين و التدريب في المؤسسة.

-
- هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع من بينها :
1. نوع التخصص الدراسي الذي درست فيه له صلة مباشرة و شاملة بتخصص تسيير الموارد البشرية.
 2. قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
 3. موضوع التكوين و التدريب حساس لدى كل المؤسسات بمختلف أنماطها و أشكالها.
 4. كون الموضوع وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.

أهمية البحث : أهمية البحث تكمن في :

- 1- تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالتركيز على وظيفة التكوين و التدريب و عرضها بصفة مبسطة و سهلة كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيم في الأجل الطويل .
- 2- الخروج بنتائج تساعد مسيري المؤسسات بتطبيق استراتيجيات التكوين و التدريب على الموارد البشرية.

أهداف البحث :

- 1- تسليط الضوء على موضوع التكوين و التدريب .
- 2- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين و التدريب على مستوى المؤسسة.
- 3- إبراز البعد الاستراتيجي لتكوين و تدريب العمال في مؤسسة ميناء مستغانم .
- 4- تقييم عمليتي التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم .

المنهج المتبع :

من أجل الوصول الى نتائج و تقييم دور التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري و منهجا تحليليا في الجزء التطبيقي .

مقدمة :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام كثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة ،حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة ،وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم ،أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية ،والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجال العمل المختلفة ،مما أدى إلى الاهتمام المتزايد في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية ،بعدها أن كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه اسم قسم إدارة الأفراد ،وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة .

لقد أصبح التدريب والتكوين في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل ،لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية ،ألا إذا أدركت أهمية التدريب والتكوين وظيفتها الأساسية في ذلك ،وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكشف طبيعة التطورات العالمية ،وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها ،وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، وإن يعمل على التجديد المستمر مع تجديدها وتغييراتها ،ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على تحقيق ذلك ،وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية وهي كالآتي :

- المبحث الأول : مفاهيم حول الاستراتيجية .
- المبحث الثاني : الإطار العام للتكوين وأهميته داخل المؤسسة .
- المبحث الثالث : أسس و مفاهيم التدريب .

المبحث الأول : مفاهيم حول الإستراتيجية .**المطلب الأول : تطور الفكر الاستراتيجي و مفهوم الإستراتيجية .**

يرجع الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي الى مدرسة Harvard الامريكية. ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 و 1975 وبالخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية ،وهو عبارة عن " محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط" كما كان للكاتب الأمريكي I.H.Ansoff دورا بارزا من خلال كتابه الشهير في هذا المجال corporate strategy لسنة 1965 حيث ربط بين المؤسسة ومحيطها. **إدارة الأعمال الإستراتيجية :**

في بداية 1970 تم الانتقال من التخطيط الاستراتيجي الى إدارة الأعمال الإستراتيجية حيث بدأوا يأخذون بتحسين مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وهذا عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بالمحيط الخارجي فقط. فبالرغم من حداثة نشأة مفهوم الإستراتيجية كعلم منظم في علم التسيير ، إلا أن جذوره العلمية هي أبعد من ذلك ، ، وتم استخدامه من بعض الباحثين و مدارس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية، ويمكننا أن نلخصها فيما يلي:

الاستراتيجية والعلوم العسكرية : لقد ارتبط مصطلح الإستراتيجية بشكل وثيق بالفن العسكري وهو مصطلح إغريقي مكون من مصطلح stratos الذي يعني جيش أو عساكر ومصطلح agos أو agein والذي يعني القيادة، ولها أصل لاتيني strategia 1562. وقد استعملت لأول مرة في الميدان العسكري تعبر عن " فن قيادة الجيش بهدف تحقيق الفوز، وهي فن التفكير في الوسائل والسبل الضرورية للنجاح "

الاستراتيجية وعلم البيولوجية : تأثرت الإستراتيجية بمساهمة الباحثين في مجال البيولوجية وبالخصوص العالم C.Darwin حول تطور الكائنات والتي تتمثل في أطروحات المدرسة التطورية ويرى الباحث R.D.Henderson أن هناك تصفية طبيعية في مجال الأعمال كما هو الحال في مجال الطبيعة .

الإستراتيجية والمنظور التنظيمي : رغم ارتباط المنظور التنظيمي بعلم البيولوجية بالنظر إلى اختصاص الباحثين الأوائل الذين اهتموا بالمنظور إلا أنه أصبح اليوم يرتبط بشكل كبير مباشر بالمؤسسة ، ويعتبر كطريقة للتفكير أكثر منها تخصص بحد ذاته .

الإستراتيجية والنظرية الاقتصادية : ترتبط إستراتيجية المؤسسة بنظرية المؤسسة والتي بدورها ترتبط بالنظرية الاقتصادية ، ولا يمكن تفسير وتحليل مفهوم إستراتيجية المؤسسة بمعزل عن البعد الاقتصادي .

الاستراتيجية وعلم الاجتماع : المسار الذي يعتمد علم الاجتماع هو البحث عن هيكل وموضوع العلاقات الاجتماعية المتبادلة من حيث استقرار الهيكل الاجتماعي والمراقبة الدقيقة للسلطة الممارسة على تحركات الأفراد¹.

الاستراتيجية كخطة : هي بمثابة أدلة إرشادية تفيدها في التعامل مع موقف معين .إنها نوع من التصور الذهني الذي يسبق التنفيذ .

مداح عرابي الحاج ،إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،2015، ص46-55.

الإستراتيجية كخدعة: كما يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها خدعة أو مناورة مقصودة أعدتها المنظمة من أجل تحقيق الفوز على الأعداء أو المنافسين .

الإستراتيجية كمنط: فإن تعريفها على أنها مجرد خطة هو تعريف ناقص وأنا في حاجة الى تظمين تعريف ما له علاقة بسلوك ناتج عن هذا التصور يعرف الإستراتيجية على أنها نمط أو مجموعة من القرارات أو التصرفات التي يأخذها المدراء لزيادة أداء الشركة .

الإستراتيجية كموقف: الإستراتيجية هنا وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة وبهذا التصور تكون بمثابة قوى وسيطة أو بمثابة عملية مقابلة بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

الإستراتيجية كمنظور: هي موجودة في عقول الاستراتيجيين يمكن التعامل معها على أنها منظور معين راسخ في ذهنه وبموجبه يتم ادراك العالم المحيط به بطريقة معينة² .

وعرفها بوسمان Bosman بأنها تحديد الاتجاه المستقبلي وتنفيذ القرارات التي تهدف الى تحقيق الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل ،في حين يراها ايفانز بأنها المدخل الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية Evans 1997 .

مما تقدم يتضح أن الاستراتيجية هي :

1. أداة تساعد المدير على التفكير الشمولي الآتي والمستقبلي بشكل منظم .
2. التعامل مع البيئة الخارجية واحتواء تأثيراتها .
3. تحقيق الربط بين فرص البيئة وتهديداتها .
4. التناسق والتكامل³ .

أبعاد أساسية يجب أن يتضمنها أي تعريف للإستراتيجية :

1. الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات .
2. الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل ،
3. الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة .
4. الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ،ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية .
5. الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية⁴ .

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تسعى كل منظمة ،بالرغم من الإختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها ،الى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية.

² د. مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية ، 2016، ص 22- 24.

³ د.همام عبد الخالق عبد الغفور -د.محمد عبد الوهاب العزاوي، الإدارة الاستراتيجية للجمعيات، دار الأيام، عمان-الأردن ، 2015، ص 13.

⁴ د. أحمد ماهر ،الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية مصر، 2014، ص 21.

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي :

كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن إنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.⁵

الاستراتيجيات الثلاثة :

استراتيجيات النمو : هي أكثر اعتمادا من قبل المنظمات ، ومن بين التفسيرات المقدمة لهذا التوجه هو أن النمو شيء محبوب الى النفس، وهو يدل على النجاح المجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح .

إستراتيجيات الاستقرار: قد تقرر المنظمة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجيهها الاستراتيجي وهي مستخدمة بكثرة في الشركات الصغيرة التي لها سوق محدودة وسعيدة بنجاحها وبحجمها، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة جدا في الأجل القصير.

استراتيجيات الإنكماش: تلجأ المنظمة الى هذه الاستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها فهي إذن استراتيجية دفاعية تستخدمها الشركة عندما تكون في وضع تنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والناج عن أداء ضعيف.⁶

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية :

من الناحية الأكاديمية والعملية تتجه العديد من الأدبيات في إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى التمييز بين العديد من مستويات الإستراتيجية ، ويمكننا أن نلخصها في خمسة مستويات الإستراتيجية وهي على النحو التالي :

1- السياسة العامة للمؤسسة :

يظهر ذلك من خلال ميثاقها المكتوب فهي عبارة عن " مجموعة قيم واختيارات أساسية ثم صياغتها ضمنيا و علنيا، ومعترف بها من كل أطراف المؤسسة ". تحدد السياسة العامة للمؤسسة القيود والمعايير التي يجب احترامها في الصياغة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية .

وتتعلق بقيود التمويل، الاستثمار والتي على أساسها تصاغ الإستراتيجية وتنفذ.

2 - إستراتيجية المؤسسة :

وتمثل السياسة العامة للمؤسسة، ويعبر عليها بعدة تسميات مثل الاستراتيجية الأولية استراتيجية المحفظة إستراتيجية التطوير . حيث تعبر على مستوى النشاط للمؤسسة ككل وكيفية تخصيص الموارد بينها .أما من حيث المحتوى ،فهي تتعلق بتصور شكل نشاط المؤسسة، وما زال يعتمد لحد الآن تقسيم كل من rumelt & wrigley (1979) حيث يميزون بين أربعة أنماط من الاستراتيجية وهي على الشكل التالي :

5 د. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوي، عمان ، الأردن ، 2013، ص 27- 29 .

6 د مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق ، ص 168- 175.

- 1- تركيز المؤسسة على ميدان نشاطه واحد.
- 2- توزيع المؤسسة لميادين نشاطها مع المحافظة على ميدان نشاط أساسي.
- 3- أن تتجه المؤسسة لإنجاز 30% من رقم أعمالها خارج ميدان نشاطها الأساسي .
- 4- تنويع المؤسسات لميادين نشاطها بشكل جذري

وما يمكن استخلاصه في تحليل wright أن هناك تركيز على عاملين وهما درجة التخصص ودرجة الارتباط بين النشاط الأساسي والأنشطة الفرعية .

يمثل هذا المستوى السلطة الاقتصادية في المؤسسة من خلال المساهمين المالكين للمؤسسة ،وقد ساهمت مدرسة هارفارد بشكل أساسي في الخمسينيات الى وضع الإجراءات والمبادئ الأساسية المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسات العملاقة ، وحينها كان الهدف الأساسي للسياسة العامة هو تعظيم قيمة الأسهم ومنه تعظيم الأرباح .

3- استراتيجية النشاط أو الأعمال :

فبعد اختيار ميادين النشاط على مستوى إستراتيجية المؤسسة فمن الضروري معرفة كيفية توجيه ميادين نشاط استراتيجية ،وتسمى أيضا بالاستراتيجية الثانوية والإستراتيجية التنافسية وفيها يتم تحديد الأهداف لكل ميادين نشاط والتي يجب اتباعها من أجل بلوغ إنجاز الأهداف الأساسية لإستراتيجية المؤسسة .

وتكمن أهمية هذا المستوى في اعتباره "يمثل الممارسات التنافسية التي تؤثر على أداء المؤسسة ويكون هذا المستوى من صلاحيات ممثلي المساهمين، الرئيس المدير العام، الذين يتكفون بتسيير محفظة نشاطات المؤسسة.

4 - الإستراتيجية الوظيفية :

هي المستوى الثالث والذي يخص بالأساس الموارد المتعلقة بالوظائف الكبرى في المؤسسة: الإنتاج، البيع، البحث والتطوير، المالية، المستخدمين، فما يهم على هذا المستوى هو مساهمة كل وظيفة في إنجاز أهداف المؤسسة وفي تكوين الميزة التنافسية .

كما تركز الاستراتيجية الوظيفية بشكل أساسي من وجهة نظر توماس وهيلين على تعظيم إنتاجية الموارد ، نستخلص من ذلك أن الاستراتيجيات الوظيفية تبحث عن شروط الكفاءة بالربط بين الوسائل والنتائج، وهناك بعض الوظائف التي كان التركيز عليها كبيرا جدا،مثل الإستراتيجية المالية والتسويقية والآن هناك اتجاه لتوسيع استخدام الإستراتيجية الوظيفية لوظائف أخرى كالإنتاج، التكنولوجيا والموارد البشرية .

5 - الإستراتيجية التسويقية :يركز التحليل في هذا المستوى على أقسام السوق المكونة لميادين النشاط الإستراتيجية ،والهدف من هذا التحليل هو صياغة الإستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقيالذي يتكون من أربعة سياسات بالنسبة للمنتجات وهي : سياسة السعر، سياسة المنتج، سياسة الإتصال ، سياسة التوزيع .⁷

⁷ مداح عرابيبي الحاج، نفس المرجع السابق ، ص 90-94.

المطلب الثالث : مراحل إعداد الإستراتيجية :

يمكن القول بأن مراحل إعداد الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة التحليل والصيغة :

للتعرف على بيئتها الداخلية والخارجية ،من خلال جمع البيانات والمعلومات بغية مسح البيئة الداخلية والخارجية لتتولى القيادات الجامعية تحليلها وتحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الجامعة وتشمل المرحلة تحديد رؤية الجامعة ورسالتها ،من خلال صياغة وثيقة لتكون مرجعية ومرشدا للجامعة ،ثم يجري تحديد الأهداف التي تستطيع الجامعة أن تحققها على المدى البعيد ثم وضع الإستراتيجيات وتطويرها ووضع السياسات الأكاديمية والتربوية وغيرها .

المرحلة الثانية : التنفيذ :

تهتم هذه المرحلة في تنفيذ إستراتيجية الجامعة ،حيث توضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج ،والموازنات ، والقواعد ،والإجراءات ،ونظم تتعلق بالعملية العلمية والتربوية .

المرحلة الثالثة : الرصد و التقييم الإستراتيجي :

يتم في هذه المرحلة فحص و تقييم الخطط الإستراتيجية ومتابعتها بهدف تحديد مدى نجاح الجامعة في خيارها الإستراتيجي في تحقيق غايات وأهداف الجامعة ، ويتم التقييم على مستوى الجامعة ككل، والكليات والأقسام

المبحث الثاني : الإطار العام للتكوين وأهميته داخل المؤسسة.
 اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بكل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطور مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية

المطلب الأول: ماهية التكوين.

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

❖ الفرع الأول : تعريف التكوين:

إن كلمة التكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية formation وكذا الكلمة الانجليزية training وقد أخذ مفهوم التكوين عدة أشكال منها:

التكوين أنه العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية وكذلك لإكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر. أو هو تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى .⁹

ويعرف التكوين بأنه: عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً. فالتكوين إذاً هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه معتمداً على المهارات الحركية ومهارات التذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة التي ترفع قدرة العامل على أداء وظيفته.¹⁰

⁹ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1981، ص181.

¹⁰ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، 1943، ص 183.

ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها وهو عمليا مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.¹¹

❖ الفرع الثاني : أسباب التكوين:

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.
- المنافسة الداخلية والخارجية.
- تغيير متطلبات العملاء نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم الى تحقيق الجودة.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي.¹²

❖ الفرع الثالث : أهمية التكوين وأهدافه:

1- الأهمية: لتكوين أهمية كبرى وضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيشغلونها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن بما يكفل تنمية مواهبهم وقدراتهم وهذا باكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من الإطلاع بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية الى جانبي فهمهم وتطبيقهم لما يتلقونه من معارف ومعلومات التي تتعلق بأساليب وأسس والأعمال المنوطة بهم، كما للتكوين أهمية تتعدى الوظيفة المحتلة على فرصة الانتقال الى مسؤوليات أعلى وأفضل منها، ويشترط في التكوين عنصران أساسيان هما: القدرة على التكوين والرغبة فيه.

¹¹ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص 183.

¹² أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص82.

وتتجلى أهمية التكوين فيما يلي :

- الإتاحة للفرد فرصة لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للأفراد.
- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد وطاقاتهم وخبراتهم.
- توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية.

2-الأهداف :

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
- الإقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته واعترافه بالمنظمات.¹³

المطلب الثاني : أنواع التكوين ومجالاته .

❖ الفرع الأول : أنواع التكوين:

للتكوين عدة أنواع وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:

أ- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** إنه يحتاج الى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف في الأيام

¹³ محمد مسلم، مدخل الى علم النفس العمل، منشورات قرطبة، الطبعة الأولى، 2007، ص94.

الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة.

-التكوين أثناء العمل : وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه يستوجب أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ومن مزاياه هو محدودية كلفته.

-التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات : عندما تتقدم المعارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب .

-التكوين بغرض الترقية أو النقل على وظيفة أخرى: وهو الازم لإعادة الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية عامل من وظيفة فنية الى أخرى إدارية لابد من تكوينه وتدريبه.¹⁴

ب- التكوين حسب الوظائف :

1- التكوين المهني والفني : هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة و اللحام و البناء....الخ.

وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية وفي يقوم بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد . يحصلون غالبا على شهادة فنية وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

2- التكوين التخصصي: ويشمل هذا النوع من التكوين على المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنتها و عمل متخصص مثل وظائف المهندسين والأطباء.

3- التكوين الإداري القيادي: هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكساب معارف ومهارات إدارية وإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى أو العليا،

ج - التكوين حسب المكان:

1- التكوين داخل الشركة : يقوم المكونين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة بتكوين الأفراد كما يساهمون في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

¹⁴ محمد مسلم ، نفس المرجع السابق، ص94.

2- التكوين خارج الشركة: بعض الشركات تفضل أن تنقل برامجها التكوينية الى الخارج وذلك في حالة تقديم المؤسسات الآخرة برامج تكوينية جيدة واستخداماتها لأدوات أكثر و حداثة.¹⁵

❖ الفرع الثاني : مجالات التكوين :

أ- بالنسبة للعامل : حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك في :

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياستها و أهدافها.
- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها .
- اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بوظائف الإدارة الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتكون من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.

3- تنمية الإتجاهات للمتكون:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة.
- الاتجاه لتأسيس سياسات وأهداف المؤسسة.¹⁶
- تنمية الرغبة في دافع العمل.

¹⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية- مصر، 1999 ، ص 325-328.

¹⁶ صلاح عبد الباقي، إمكانيية المكتبة ، ص 252-253.

● تنمية الروح الجماعية للعمل.

● تنمية الشعور بالمسؤولية.

● تنمية الشعور بأهمية التفوق و التمييز في العمل.

4- اكتساب الخبرة : حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة ، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين ، وإنما هي نتاج للممارسة و التطبيق العلمي للمعرفة و المهارة و الأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

ب- بالنسبة للمؤسسة: تمكن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال :

● تفاني و تجنب شكاوى العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمة لهم .

● إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل.

● التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه و التطور التكنولوجي وذلك من خلال مواكبته تطورات العصر و مسايرة النمو الإقتصادي.¹⁷

المطلب الثالث: أساليب التكوين.

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، الأهداف المتوافاة من النشاط التكويني ، نوع البرنامج التكويني والإمكانات المالية ، المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة وتنقسم أساليب التكوين عادة الى نوعين مختلفين:

-1- أساليب التكوين في مكان العمل . -2- أساليب التكوين خارج مكان العمل .

1- أساليب التكوين في مكان العمل :

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا شيوعا ويرجع السبب في ذلك الى بساطته والإعتقاد بأنه قليل التكلفة ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية :

*أسلوب تعليمات العمل : يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإشارات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الافراد ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية- مصر ، 2001 ، ص253.

المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ. و المتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

*أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر .

*أسلوب التكوين عن طريق العمل.

*أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.

*أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل.

*أسلوب التكوين بالإشتراك في الأعمال يسمى هذا الأسلوب بأسلوب الإدارة المتعددة.¹⁸

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

قد يتم في مكان العمل مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة، والجامعات وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين وفيما يلي بعض من هذه الأساليب :

أ-أسلوب المهارات الفردية : يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يكون هذا العمل منفردا وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا أو بحثا يقوم بإعداده أو بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الإنتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل اليها المتكون.

ب-أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أبرز أساليب التكوين وبموجبها يقوم المحاضر بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور (المتكون) على الإستماع فقط.

ج-أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث :يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي.

د- أسلوب التطبيق العملي: عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.¹⁹

¹⁸ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص 236.

¹⁹ علي محمد ناصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1999، ص 103.

المبحث الثالث : أسس ومفاهيم التدريب.**المطلب الأول : التطور التاريخي للتدريب و مفهومه و أهميته و مبادئه.****❖ الفرع الأول : التطور التاريخي للتدريب :**

التدريب قديم قدم الإنسان ما يتوصل إليه من تصورات ،وما سيكشفه من معارف وما يبنيه من مهارات ،إلى الأجيال اللاحقة فتتابع التراكمات التصويرية "الفلسفية " و التراكمات المهارية ،وتترادف العمليات التربوية والتعليمية والتدريبية في موازنتها وليس ثمة شك في أن هذه التصورات والمعارف والمهارات والأساليب ونقلها وتوثيقها ،و تختلف في بدايتها أو تطورها باختلاف المراحل التاريخية التي مرت خلالها ،و إنه يمكننا أن نصنفها الى ثلاث مراحل رئيسية :

المرحلة الأولى : وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية ،وقد اتسمت هذه المرحلة بهيمنة مناهج التفكير الأسطوري أو الميتافيزيقي، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج، كما أن المعارف كانت معارف وأساليب أولية وبرغم ذلك فقد أمكن الإنسان أن يبني حضارات متميزة عامرة بالاكتشافات والبناءات المعرفية والمهاراتية ولعل أبرز مايمكن الإشارة إليه في هذا السياق حضارات ما بين النهرين، وحضارات وادي النيل، والحضارات الصينية ،والهندية القديمة ، والحضارات اليونانية ...الخ.

المرحلة الثانية : وهي مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية ، ولعل أبرز ما ميز هذه المرحلة أنها قدمت للبشرية عقائد ومعارف ونظما تربوية و تعليمية مقننة ومحددة من عند الله سبحانه وتعالى وكان ذلك رافة من الله بعباده له ليساعدهم على الاهتداء المباشر بكل ما لا يستطيعون الاهتداء إليه ببصائرهم، وبخاصة الظواهر الطبيعية الكونية ، وقد كان في نشر هذه الديانات ما ساهم في النهوض التربوي والمعرفي بصورة سريعة، ولم يشهد لها نظير من قبل ولا من بعد،ولعل الضعف الأشد كان على المستوى التدريبي نظرا لانصراف الكثير من أصحاب العقائد الى التركيز على الجوانب القيمة والجمود معها، وبها وعدم الانتقال من خلالها لبناء النظم الحياتية الملائمة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة ما بعد إنطلاقة الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تطورات منهجية شملت كل أساليب وطرق التفكير، ومن تغيرات كمية ونوعية وذات طبيعة إنقلابية شملت كل وسائل العمل والإنتاج، وأدى ذلك الى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية ليتمكن الإنسان خلالهما من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات التي تتراكم لديه بسرعة فائقة وبكميات خيالية. فصار من المحتم تطوير المؤسسات التعليمية والتدريبية والتفكير في بناء منهجيات وأساليب جديدة وابتكارية، فبدأت في بناء المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة بجميع المستويات.²⁰

❖ الفرع الثاني : مفهوم التدريب :

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على ركائز أساسية لعملية التدريب وقبل التطرق الى مفهوم التدريب لا بد من ذكر بعض المصطلحات

التكوين : يعني إحداث معلومات ومعارف للفرد ،ويوجد من يعتبر التكوين والتدريب لهما نفس المعنى لكن يظهر لنا جليا أنهما مختلفان لأن التدريب يحوى التكوين ويشمل الموظف الجديد والقديم في حين التكوين يشمل الموظفين الجدد فقط.²¹

التطوير : التطوير يساعد الموظفين في تهيئة أنفسهم لمراكز مستقبلية في الشركة ويساعدهم في التنقل السهل بين الوظائف الحديثة ،تصميم العمل والزبائن وأسواق والمنتجات بينما التدريب يساعد الموظفين في زيادة فعالية أدائهم الحالي.²²

التعليم : عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد.²³

التنمية الإدارية : إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة.²⁴

تأهيل العنصر البشري : ويعني اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة ،.

²⁰ د. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الزهران- عمان، 2009، ص 39-43.
²¹ رميلي غلام الله، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة نيل شهادة الماجستير في إدارة واقتصاد المؤسسة، 2012، ص 21.

²² د.فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص 38-178.

²³ د. عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص 27.

²⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ، دار المناهج ، عمان-الأردن، 2009، ص 23.

التدريب: عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.²⁵

(إذا كنت تخطط لفترة عام أزرع الأرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس).

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف الى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية. وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويمكن تعريف التدريب: بأنه "جهد تنظمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

❖ الفرع الثالث : أهمية التدريب في المنظمات:

لا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم. أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

- 1- **زيادة الإنتاجية:** تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجابيا على الإنتاج كما ونوعا.
- 2- **زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهه تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
- 3- **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي الى تخفيض معدلات حوادث العمل.
- 4- **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين .
- 5- **يؤدي التدريب الى تحسين سمعة المنظمة .**

²⁵ أحمد الخطيب- رداح الخطيب، الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار و مكتبة الكينيدي، عمان-وسط البلد، الطبعة الأولى، 2014 ، ص125.

❖ الفرع الرابع : المبادئ الأساسية للتدريب :

1- **مبدأ الاستمرارية :** فالتدريب لا يكون مجرد حل مؤقت وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة أم حكومية وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، وإنما في المنظمة نفسها ، أو في السوق أو سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين .

2- **مبدأ الشمولية :** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين والقادمى و الوسطى والتنفيذية .

3- **التدريب نظام متكامل :** له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلاثة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

أ- **مدخلات نظام التدريب :** وتشمل ما يلي :

- الأفراد المتدربين.- المدربين. - المسؤولين عن التدريب . - الوظائف التي يشغلها المتدربون. - المهارات والمعارف وأنماط السلوك.

ب- **النشاطات التدريبية** وتشمل ما يلي :

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها. - تقييم نتائج التدريب.

ج- **مخرجات نظام التدريب :** وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل :

-نتائج اقتصادية . - نتائج سلوكية . - نتائج بشرية .

4- **مبدأ دينامية ومرونة التدريب (الحركية) :** هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان

القائمين على عملية التدريب ، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا

جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها

5- **مبدأ التدرج والتفرد في التدريب :** يقصد بتدرج التدريب : تلاؤم وانسجام

موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

يقصد بالتفرد في التدريب : تصميم برامج تدريبية تتلائم مع الاختلافات الشخصية

بين الأفراد في قدراتهم ،مهاراتهم ، مستوى ثقافتهم ،سماتهم الشخصية.

6- **مبدأ العائدة والتكلفة :** ويتضمن وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم

طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها. وذلك ليكون

التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.²⁶

لعل أكثر الإدارات اهتماما واختصاصا في التدريب في المنشآت والمنظمات هي إدارة الأفراد. و التدريب بأنه " إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين، والتدريب يعتبر الخطوة التالية بعد استقطاب الأفراد للعمل واختيار المطلوب والمناسب منهم حسب مواصفات الوظيفة.²⁷

المطلب الثاني : أنواع التدريب ودوافعه .

❖ الفرع الأول : أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة لبرامج التدريب وسنتعرف على هذه الانواع ومزايا كل نوع :

- 1- **البرنامج التأهيلي** : وهو نوع من أنواع التدريب للعامل الجيد يهدف لمساعدته على فهم الهيكل التنظيمي وسياسة المنشأة وكيفية استخدام الأنظمة واللوائح والتعليمات.
- 2- **البرنامج التخصصي** : وهو وسيلة من وسائل تدريب العامل على طريقة أداء عمل معين وذلك طبقا لنوع العمل والمؤهلات المطلوب توفرها في العامل لشغل هذا العمل ذلك أن أداء الوظيفة يتطلب نوعا من الممارسة الإختيارية للأداء.
- 3- **برنامج تطور العمل** : يتم عادة برنامج تطور العمل بإحدى الوسائل التالية :

- أ- قيام جهاز متخصص بتجميع المؤثرات وحصر أصحابها وأثرها على التخصصات المختلفة تمهيدا لإعداد وسائل تدريبية تضمن نقل هذه المؤثرات .
- ب- تنظيم لقاءات للأجهزة المرتبطة بهذه المؤثرات لتقوم بوضع تصور لهذه المؤثرات وتحدد الوسائل التدريبية المختلفة .

ج- الجمع بين (أ+ب) وبالتالي تهدف الى توصيل الحقائق لأفراد المشروع.

²⁶ ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للمواد البشرية، دار أمجد، عمان- الأردن 2015 ص 7-14.

²⁷ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان-الأردن، 2010، ص 89-90

4-برنامج أمان العمل : يهدف الى تنمية مهارات وعادات الإستخدام بما يقلل من أخطار المهنة ومن هذه البرامج الأمان الصناعي .

5- برنامج تطوير الأداء : تجد الإدارة نفسها أمام إلتزام دائم بتدريب الفئات العمالية المختلفة على الوسائل المختلفة لرفع الكفاية الإنتاجية وبالتالي يهدف هذا البرنامج لتنمية مهارة العامل الفنية وزيادة معلوماته لتطوير أدائه.

6-برنامج الإدارة والإشراف: تهتم هذه البرامج بتدريب القادة في المنشآت إبتداء من أصغر مشرف وحتى رئيس مجلس الإدارة على مهارات الإشراف وتعميق مهارات الإستخدام.

7-برنامج العلاقات الإنسانية : تهدف الى محاولة توضيح متغيرات السلوك البشري وتوجيهها بطريقة تحقيق الإشباع النفسي.²⁸

❖ الفرع الثاني : دوافع التدريب :

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب :

- ضعف المستوى التعليمي.
- كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة إستخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية .
- عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي.
- قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله لكننا ندرجه على القيام بأعمال يقوم بها غيره
- عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات و سنوات.
- تنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا.
- كذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد

وعليه تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي :

²⁸ هاشم حمدي رضا، نفس المرجع السابق ص 147-149.

أولاً : زيادة الإنتاج

ثانياً: تحسين في نوعية الإنتاج

ثالثاً: اقتصاد في النفقات

رابعاً: قلة في معدل دوران العمل: إن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي الى زيادة رغبتهم في العمل.

خامساً: رفع معنويات العاملين: وللتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذا يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم يد العون له، وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله
سادساً: توفير القوى الإحتياطية في المؤسسة : كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة، وخاصة أيام الرخاء الإقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها، وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

سابعاً: قلة في الإشراف: إذ أن الفرد الذي تم تدريبه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعياً وقدرة على النقد الذاتي ، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات فتقل رقابته.

ثامناً: التدريب الخاص بالمشرفين والإداريين.

تاسعاً: قلة الحوادث: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث .²⁹

المطلب الثالث : طرق وأساليب التدريب .

1 التعليم بالمراسلة: تطورت حركة التعليم بالمراسلة في منتصف القرن التاسع عشر عندما بدأ التطور الصناعي والحضاري يستلزم ضرورة توافر فئات من المجتمع مثقفة وأخرى عاملة ، ومع ظهور الطباعة المحسنة والخدمات البريدية ، وإن انتشار التعليم عن بعد في بلد ما يعكس تاريخ وجغرافية ذلك البلد. ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة دافع اقتصادي صرف في كثير من البلدان ، فالتعليم بالمراسلة هو أسلوب حسن لنشر

²⁹ حسين ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص 20-27

وتحسين النظام التربوي بسرعة أكثر وبكلفة أرخص من أي أسلوب آخرو يهدف الى خلق متعلمين يعتمدون على أنفسهم في عملية التعلم ، ويصبح بمقدورهم بعد دراستهم أن يحولوا ما تعلموه الى نشاطات عملية ملموسة وأن يتمكنوا من الاستمرار في التعلم بأنفسهم مدى الحياة، وعدم ترك المهنة أو العمل من أجل الذهاب للمدرسة للتدريب على المهنة الجديدة.

2 الدراسة الذاتية المستقلة : يمكن تعريفها على أنها عملية المتابعة الموجهة ذاتيا نحو الكفاءة الأكاديمية بحيث يتمكن الطالب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من معلم جامعي، وتهتم بتشجيع الطالب على الاستقلال والنمو في عملية التعليم وتتخذ أشكالاً متعددة منها: الواجبات والوظائف البيتية، وإعطاء الحرية للطلاب سواء داخل الجامعة أو خارجها، ويرى البعض ضرورة إعطاء الطلاب الممتازين وظائف شاقة مع حرية أكبر بقراءة مزيد من الكتب والتجارب أو القيام بأعمال ميدانية الى غير ذلك.

3 التعليم المبرمج : وهو يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل الكبير مسؤولية تعليم ذاته ، وقد أخذت به دول كثيرة حيث تم وضع مواد مبرمجة في كتب و الآلات التعليمية ومعامل اللغات والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الالكترونية وبرامج الدراسة بالمراسلة وغير ذلك.

4 دراسة حالة : يعود الأصل في دراسة الحالات الى علم القانون حيث إبتكر " كريستوفر لانجديل" أستاذ القانون في هارفارد في عام 1880م أسلوب الحالات لشحذ تفكير طلابه و تدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسون من مواد قانونية واقتبست الأسلوب منه كلية إدارة الأعمال بذات الجامعة وتبعتها كليات أخرى ،حتى أصبح استخدام الحالات الإدارية طابعا مميزا للكثير من الجامعات الأمريكية بعد ح ع الثانية.

4 استمطار الأفكار (عصف التفكير أو تنشيط الأفكار):

احدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة ،بإشراف رئيس لها على توليد أكثر مايمكن من الأفكار والإقتراحات المبتكرة الخلاقة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبيا وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها.

6 المحاضرات lectures : يعتمد أسلوب المحاضرة على شخصية وقدرة المدرب يمكن لأي مدرب أن يخطط ويعرض محاضرة تتصف بالتماسك والجدة تحوز على اهتمام الجميع ماعدا الطلبة المعارضين لهذا الأسلوب ومع ذلك فإن الوقت الذي يستغرق في التخطيط لمثل هذه المحاضرة لا يتيح الفرصة لمعظم المدرسين لاستخدام هذه الخبرة، ولا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في إطار التعليم الرسمي أو غير الرسمي كما أنها لا تزال تتمتع بمركز هام بين جميع الطرق المستخدمة في شتى أشكال وصيغ التعليم لإمكانية إثارة اهتمام الدارسين وتقديم الحقائق والمعلومات التي قد يصعب الحصول عليها بطريقة أخرى.

7 الندوة seminar: يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المتخصصين الذين يعرضون وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين، والثاني مجموعة كبيرة من المستمعين، وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المقيدة، فيعرض المتخصصون مختلف الآراء الواردة في شأنها، على أن يتبع ذلك إتاحة الفرص للمستمعين للمشاركة في مناقشة مطبوعة لا يسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة المشكلات الفرعية الخارجة عن جوهر موضوع الندوة، كما يلاحظ أن غالبية المستمعين لا يشتركون في المناقشة.

8 المناقشة: تستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر، إلا أنه كثير ما يلاحظ أحجام كثيرة من المدربين عن استخدام إستراتيجية المناقشة نتيجة لخبراتهم السابقة غير الناجحة، إن الأسلوب الوحيد لتعلم استراتيجية المناقشة هو ممارستها حيث يتعلم المدرب والمشاركون معا عن طريق العمل والاستكشاف الجماعي، ويختلف نوع المناقشة ويتحدد نوع المشتركين فيها تبعا للهدف منها.

9 تمثيل الأدوار: يعني وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائما لأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها، ويشبه تمثيل الدور "دراما" يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه، إلا أن الفرد يرتجل دوره المحدد تبعا للاستجابات الخاصة بالحالة التدريبية.

10 التدريب المخبري : أصبح أسلوب التدريب المخبري مستعملا على نطاق واسع كما أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية من أجل تحقيق الأهداف التربوية بصورة

فعالة: ويفترض التعليم المخبري أن الخبرة الأولية في المشاهدة واستخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطوير الفهم والاستيعاب وقبول تلك المواد.

11 الرحلات الميدانية : تعتبر مفيدة ليس لأنها تزود المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيف أن عددا من المهارات والعمليات تعمل بانسجام بل لأنه يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة، ولكي تكون الرحلات الميدانية أكثر فعالية لا بد من ربطها مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية و التركيز على حاجة المتدرب الواضحة للرحلة الميدانية.

12 البريد الواد: يعطي المتدربون مجموعة من الملفات والأوراق والرسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم. ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض.

13 المحاكاة والمباريات الإدارية:

لم يتفق التربويون على تحديد تعريف لمصطلحات المحاكاة أو المباريات التدريبية ويقول "ولين نيسبت willian nesbet" أن المحاكات عبارة عن تصوير مختار للواقع يحتوي على عناصر الواقع فقط التي يعتقد واضعها بأنها تناسب غرضه. وبمعنى آخر ، فإن المحاكاة هي محاولات للمشاركة في حالات مادية طبيعية أو اجتماعية وتقليص حجمها بحيث تتم إعادة بنائها لاستخدامها لأغراض تربوية داخل غرفة الصف ، ويبدو أن المحاكاة منحت المربين فرصا أكبر لكسب الميل الطبيعي للتعلم .

14 الورشة التدريبية : نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل ،يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي بحيث يفسر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي ،مما أدى الى تسميتها بالورشة، ومن أمثلة أسلوب الورشة بالصفوف الدراسية لتلك المجموعات التي تعمل بإحدى التجارب العملية في الفيزياء أو مجموعة من الطالبات تقوم بإعداد وجبة غذائية معينة أو مجموعة من طلبة الفنون يقومون بطلاء أحد الجدران ورسم لوحة معينة.

15 المؤتمر: المؤتمر اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين أو الوصول الى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر ويتكون المؤتمر من الأعضاء الذين يهتمهم الموضوع وقد يشترك معهم بعض الخبراء والمختصين، وتعتبر المؤتمرات من أنجح الأساليب لتدريب قدامى الموظفين الذين أصابهم الجمود إلا أن تدريبهم يتم بطريقة غير مباشرة ويتحدد نجاح المؤتمر بمدى الروح الديمقراطية التي تسوده وما تحققه الحرية الكاملة التي تسود البحث و المناقشة وحسن التفاهم والاحترام المتبادل .

16 حلقات النقاش الدائرية المتبادلة: عبارة عن نوع خاص من النقاش، وقد جاء هذا الإسم من الطريقة التي يتم بها هذا النوع من التدريب حيث يجلس بعض المشاركين في النقاش في بعض المراحل في الوسط لبحث المسألة المطروحة على بساط البحث، ويقوم الأعضاء الآخرون المشاركون بمراقبة هذه الحلقة، وفي النهاية يتخذ هؤلاء مكانا لهم في الحلقة الأولى نفسها.

17 دراسة حالة عارضة : تستخدم عادة لتعليم مهارات التحليل أو أساليب خاصة لحل المشكلات مثل كيفية علاج وحل مظالم الموظفين.

ويختلف هذا النموذج عن دراسة الحالة العادية، وذلك عن طريق تزويد المشاركين ببيانات قليلة للتوصل الى أي قرار حتى في حالة القرارات التي تثير الحيرة والإرتباك، إلا أن البيانات تكون متوفرة لدى المدرب، وتكون عادة على شكل مطبوعات يسهل الوصول إليها واستخدامها، ومع ذلك فإن المدرب لا يقوم بالكشف عن هذه البيانات إلا عندما يتم توجيه سؤال محدد له وتكون البيانات هي الجواب الصحيح والمناسب لذلك السؤال.

18 الحالة الحرجة: تحلل الخبرات الحقيقية للمتدرب كي تستخدم أساسا في فهم أفضل للمشكلات الحقيقية والواقعية أو للتوصل الى استنتاجات عن طريق إجراء تحليل "الحوادث الحرجة" التي وقعت خلال ممارسة مهنة المشاركين، أما مبرر استخدام هذه الطريقة فهو أن كافة خبرات المتدربين يمكن أن تكون مصدرا للتعلم .

19 العيادات : وهي عبارة عن جلسات يتم عقدها حيث يخصص المتدربون جهودهم لحل مشكلة معينة، وهكذا فإن العيادات تستخدم أسلوب النقاش، للمساعدة في التوصل إلى حل واتخاذ قرار واكتساب مهارات روح الفريق، فإن على المتدربين اعتبار المشكلة وكأنها

حدثت في الواقع أو أنها يمكن أن تحدث عند تنفيذ مهامهم وأعمالهم، كما يجب أن يشارك كافة المتدربين في المداخلات حتى يمكن التركيز على المعايير المستسقة من خبراتهم وبالتالي توسيع قدراتهم واكتسابهم مهارات ذات قيمة هامة.³⁰

³⁰ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، نفس المرجع السابق ، ص 128-162.

خاتمة:

يعتبر المورد البشري الرأسمال الحقيقي في المؤسسة ،لذا تزايدت اهتمامات بعض المفكرين والفلاسفة حول هذا العنصر مما تعددت آرائهم واتجاهاتهم .

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان، ومن ثم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الإنتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة ومن هذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه "إنساني" بمفهوم الداعيين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم من منظور الشفقة ،ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في الإنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل .

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب والتكوين نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

مقدمة :

إن موضوع التكوين و التدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة ، يعتبر أحد الدعائم الأساسية والمهمة لتنمية الاقتصاد الوطني، ويحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لأعمالهم وللتدريب والتكوين أهمية كبرى في بناء قوى بشرية ذات أداء فعال كما أنه يمكن المنظمات من حصول أفرادها على مهارات وأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كفي، ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب وإعداد برامج مخططة ومصممة بشكل علمي على حسب الاحتياجات التدريبية وتنفيذها بكل موضوعية، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين نقدمهم على الشكل التالي :

1- إستراتيجية تكوين العمال داخل المؤسسة .

2- إستراتيجية التدريب الفعال .

المبحث الأول: إستراتيجية تكوين العمال داخل المؤسسة.

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على المواد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب ، ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للعمال.

المطلب الأول: إستراتيجية تكوين العمال.

إن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل في امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف. وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- * وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
 - * رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة.
 - * تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل.
 - * ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد .
 - * ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر.
- كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها منها:

- * الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة.
 - * تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل و التنافس بينهما.
- إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:

- * تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المدى المتوسط و البعيد.
- * وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
- * المفاضلة بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المنظمة.
- * المفاضلة بين إجراء عمليات البحث و الاستقطاب.
- * تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة.
- * مراجعة تصميم الأعمال و التأكد من ملائمة التصميم و امكانية تحقيقه.

- *مراجعة و اقتراح تطوير هياكل الرواتب و التعويضات المالية للعاملين.
- *مراجعة و اقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- *مراجعة واقتراح تطوير نظم و أساليب القيادة و الإشراف في ضوء معرفة نوعيات و مستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.³¹

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى اشمل و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتماماتها في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدووا قصور في مستويات أدائهم و ذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة ، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود و غير محسوس في تحسين الأداء و تطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.¹

لذلك فإن إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- * تطوير خطط و فرص التعلم للأفراد . * تنمية و تطوير فرص التعلم التنظيمي.
- * تنمية أسس و وسائل إدارة المعرفة. * تنمية و تطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- * تنمية و تطوير القيادات الإدارية. * تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- * تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

إن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف احتياجات الأفراد من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء و تطويره ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل و بذلك تضم أمرين متكاملين ، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل إلى الفرد المعارف والمهارات و التوجهات السلوكية المرغوبة في العمل و تتيح له فرصة الفهم و الاستيعاب و التكون على التطبيق في موقع التكوين و

زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ،دار قباء للطباعة -القاهرة ،2001، ص 98-101.³¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 369

التغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل و الأمر الثاني هو توفير التوجيه و الإرشاد و المساندة من جانب القادة و المشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين. وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعلم التنظيمي ، ويقصد بها أن يتم تغير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في الجوانب مختلفة منه بناء على الخبرة و المعرفة المكتسبة من التجارب و الممارسات الحية السابقة .وتسترشد بالمبادئ التالية:

1. صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي.
2. تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الإستراتيجيات وتطوير النظم و تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير.
3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة بالمنظمة بين الأفراد ومجموعات العمل.
4. تشجيع الأفراد على التفكير و الابتكار و التجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.³²

المطلب الثاني: إستراتيجية إجراءات التكوين في المؤسسة .

يتطلب البرامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

- 1- إعداد المدرب و تأهيله: يجب أن يكون مؤهلا و قادرا للقيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد و تهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة.
- 3- استعراض و أسلوب أدائه : وهذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة للممارسة : بداية المتكون في التطبيق العلمي.
- 5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من الوقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإن لابد من أن يتبع هذه الإجراءات و عملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الرسائل الآتية:

- 1- الاستبيانات: توزع على المكونين (المدربين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية برنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم و الذي حدث نتيجة التكوين .

عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد ، الدار الجامعية-بيروت ، 1991، ص260-266.³²

- 2- الاختبارات البسيكولوجية: وتستخدم اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكويين هذه :
- أ- الأداء في العمل ب- الحوادث في العمل . ت- الغياب بالإذن أو بدونه.
- ت- مخالفات تعليمية للعمل. ج- تقرير الكفاية الإنتاجية .

ح- مرات التردد على العيادة الطبية .³³

المطلب الثالث: التخطيط و سير العملية التكوينية :

إن التخطيط و سير العملية التكوينية هما عمليتان متكاملتان و متلازمتان تكمن وظيفتهما الأساسية في تحديد الأهداف النهائية و الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم تحديد إمكانيات و المواد و خطة العمل اللازمة وكذا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وإنهاء الأعمال و بلوغ الأهداف المرجوة.

❖ الفرع الأول : العملية التخطيطية للتكوين:

مخطط التكوين هو أداة للتسيير ، و على رئيس المؤسسة التي تنتمي إليها ، أن يختار أو يقوم باختيار و التعيين للموارد التي ستكون ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولاً ، لذا فإن مخطط التكوين هو تفسير مفصل لمنهجية و سياسة التكوين ، وهو عبارة عن عملية وضع خطة متكاملة تسائر الأهداف و التوقعات مع المتطلبات المتعددة .

بعد إعداد المخطط السنوي فإنه يتم تحديد من خلال :

- * فترة أو مدة التكوين و توزيعها على مدار السنة و تنظيمها إلى فترات تحضيرية و تنفيذية.
- * تحديد الأماكن و التجهيزات المساعدة و طبيعة أنواع الإجراءات المتخذة .
- * عدد الأعوان المعنيين بهاته الإجراءات و الأنماط الاجتماعية و المهنية.
- * الميزانية المخصصة لانجاز الإجراءات المبرمجة .

و يضم المخطط:

✓الأهداف:

- المضمون - المدة و الرزنامة - ميزانية الفئات المستفيدة و الطرق التي تقوم بها
- النشاطات و حصر الأنشطة اللازمة لتطوير و تصميم التكوين.³⁴

عادل حسن ، ادارة الأفراد في الصناعة ،دار الطباعة المصرية-مصر ،1971، ص 191-193.³³
 عمر وصفي عقيلي ، الادارة: أصول و اسس و مفاهيم،دار الزهراء ،عمان - الاردن ،1995، ص 246-249 .³⁴

✓ الحاجة إلى التكوين.

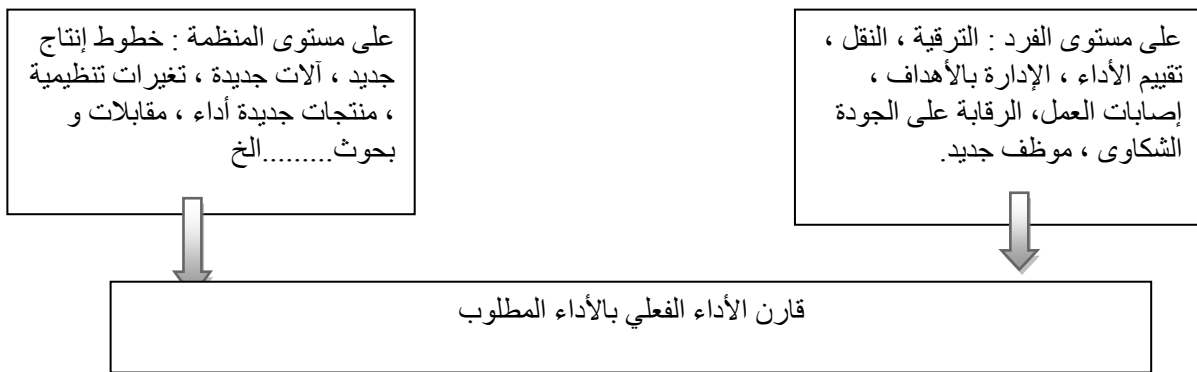
تدعو للاهتمام بشرائح المؤسسة ، وتجهيز مختلف الوسائل التكوينية لإحداث عملية التكوين ، وهذا عند ملاحظة ظروف معينة تنقص من مردودية المؤسسة. تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصميم برامج للتكوين ، و يمكن القول بأن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين .

ومن بين الأساليب في القصور توجد حالتان:

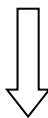
- 1/ إما لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ، و يسمى هذا بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء المستخدمين بحاجة إلى التكوين .
- 2/ هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوب من تنفيذ العمال و يسمى هذا القصور في إمكانيات الأداء و يرجع هذا لأسباب منها مثلاً: و هذا القصور لا يعالج بالتدريب و إنما بالسيطرة إلى أسباب المؤدية إليه.

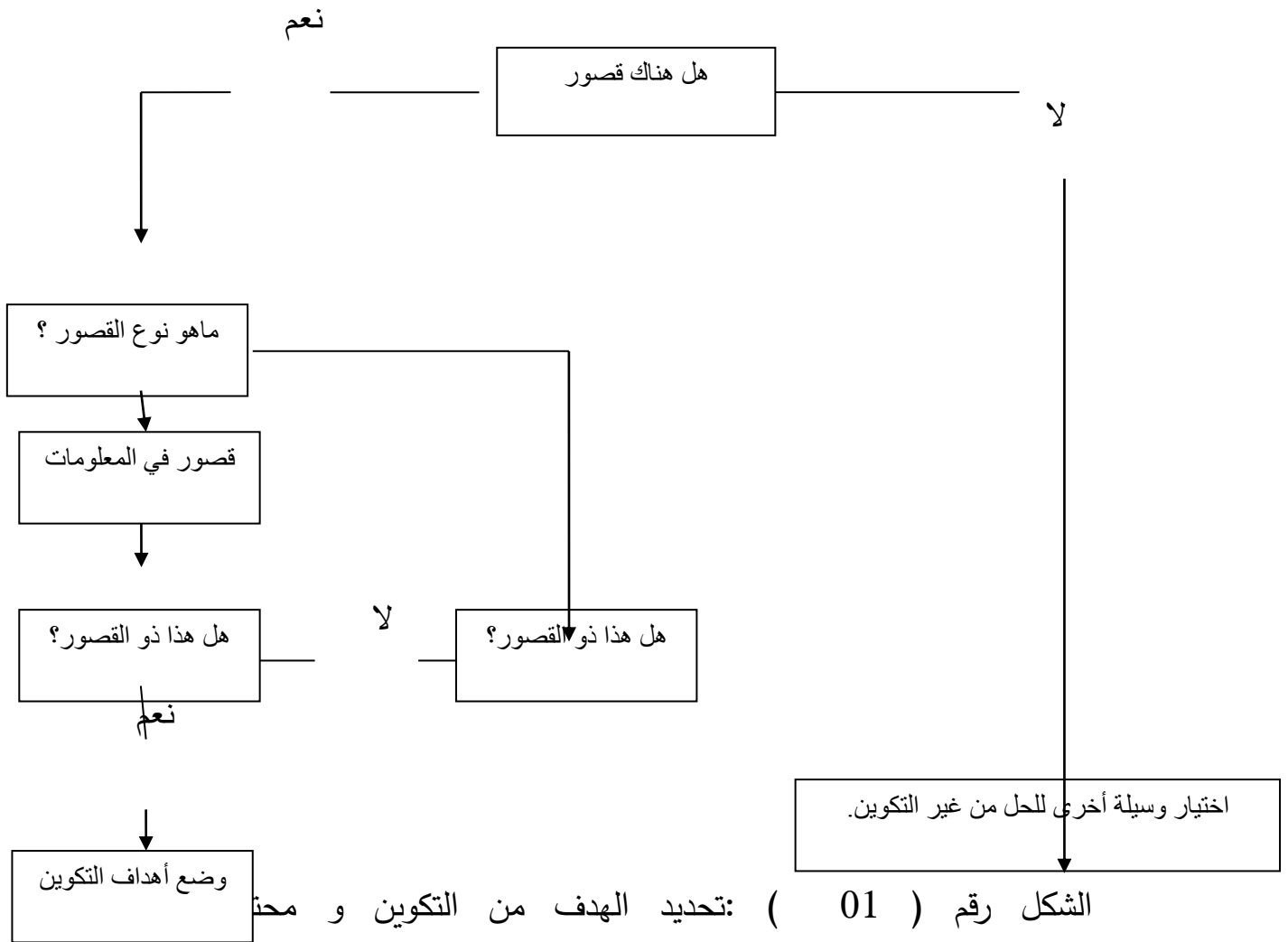
✓ ما الأسباب لتحديد الحاجة إلى التكوين؟

يمكن تحديد هذا القصور في المعلومات أو المهارات الذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين./ على مستوى الفرد ./ على مستوى المنظمة.¹



¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ، مصر، 1999، ص59.





تعليق حول الشكل: يرجع أسباب القصور في عمله إلى تحديد حاجاته إلى التكوين.¹

- 1/ الترقية : تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات للفرد ، و بين متطلبات الوظيفة الجديدة .
- 2/ النقل: نفس الشيء .
- 3/ تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود الفرق .
- 4/ الإدارة و الأهداف : يؤدي إلى التعرف على قصور في المعلومات .
- 5/ الحوادث: راجعة لقصور الفرد في المعلومات الخاصة عند الامن و الوقاية والأجهزة.....
- 6/ موظف جديدة: يجب عليه التأقلم مع عمله دون مشاكل تتعلق بالخبرة .
- 7/ القيام بمهام خاصة: عند إسنادها لأحد الأفراد .
- إنشاء وحدات جديدة تحتاج إلى عمال أكفاء .
- إضافة منتوجات جديدة إلى سوق .
- استخدام آلات و معدات جديدة تحتاج إلى تقنيين لإدارتها .

❖ الفرع الثاني : سيروية عملية التكوين:

تمر عملية التكوين عبر مراحل نوجزها فيما يلي:¹

- 1/ الطلب على التكوين : وهو يخص الحاجة بضرورة التغيير في حالة من الأحوال و ما هي المساهمات المنتظرة من التكوين ؟ وفي حالات عدم القدرة على التحكم وغياب الكفاءة هذا يصبح ملح على التكوين .
- 2/ عملية تحليل للمشاكل المتعلقة بالتكوين: وهنا تبرز العلاقة بين الحالات الاجتماعية و المهنية للفرد و المتكون و وظائف التكوين و تصبح هنا ضرورة التكوين .
- 3/ تحضير الاستراتيجيات البيداغوجية : التحضير و الإعداد عن طريق البحث على المعطيات الموجودة و الأهداف المرجوة وهي تعمل على:
- تحقيق أهداف التكوين العامة .

1 د. سهلة محمد عباس و د . علي حسين إدارة " الموارد البشرية "

2 علي سلمى ، نفس الرجوع ، ص.60

- تحقيق المضمون الأساسي لعملية التكوين عن طريق أساليب و وسائل الاتصال حتى تضمن و وصول المعلومات إلى المتكويين وهذا بتوفر الإمكانيات المادية و المعنوية و كذا أماكن التكوين (مدارس، مراكز ...) ووسائل النقل و المطعم و الصحة و كذلك السكن دون نسيان الوسائل السمعية و البصرية

1* المسؤول عن التكوين:

يتم إبراز مسؤوليات القائمين أو الفاعلين لعملية التكوين و لهم مهمات بمصلحة التكوين التابعة لإدارة تسيير المستخدمين و تنحصر مسؤوليات هؤلاء في تطبيق السياسة التكوينية للجميع أو لجزء من المؤسسة .

- التحضير ، التوضيح ومراقبة تطبيق البرنامج أو مخطط التكوين.

تعرض هذه المهام على إدارة الموارد البشرية

- الميزانية
- التهيئة و الأعداد
- التنفيذ

1: المديرون : و لهم المسؤولية التالية:

- ميزانية التكوين و المراقبة والمتابعة
- وضع منهجية الدروس و التكوين.
- وضع منهجية استعمال القاعات و الوسائل التكوينية.
- مراقبة التسجيلات و الامتحانات و النتائج.
- كما يستطيعون المشاركة في تحضير و إعداد البرامج.

2:المنشطون: ولهم مسؤوليات مختلفة بحيث هم المشرفون مباشرة على عملية التكوين .

- تحضير البرامج بالتنسيق مع رؤساء المصلحة ومسؤولي التكوين .
- متابعة التقدم البيداغوجي و المجرى التطبيقي للحصص التكوينية .
- مشاركة مختلف المتدخلين أو الوسطاء ، سواء في التعليم ، المواضيع أو التقييم.
- متابعة التحقيقات أو الانجازات.
- المشاركة في توضيح الوسائل والأدوات البيداغوجية المهمة كالتمارين و دراسات هناك بعض الصفات و الشروط الواجب توفرها في المكون كما لا ننسى ما يتحكم على المصلحة من توفير الشروط الملائمة و الضرورية لهذا المكون أو المدرب حتى يقوم بعمله.

- ضرورة توفر الخبرة و المعرفة بالعمل الذي يقوم به المكون.
- المعرفة الكاملة بمضمون البرامج التكويني و محتواه.
- القدرة على التجاوب مع المتكويين، كالاستماع إليهم، و تشجيع على إبراز آرائهم.
- الحيوية و النشا لجلب انتباه المتكويين.
- الإلمام بالوسائل التكوينية الحديثة القدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين.
- توفير الكفاءات و الحوافز المادية المناسبة للمكويين و المدرسين.
- تتوفر لديهم المهارات القيادية من التخطيط و التنظيم و التوجيه و تقييم البرامج التكوينية.
- أن تكون له القدرة على التفكير الابداعي في مجال تخصصه.

2* مصلحة التكوين¹

هي المصلحة التي تسهر على مختلف الأنشطة التي تتكفل بالتكوين و التي لها مساهمات عديدة و مهمات فيما يتعلق بالتكوين من إعداد و تحضير و كلفة و ميزانية وغيرها... يقول بوفلجة غيات ان مصلحة التكوين يمكنها أن تساهم في حل كثير من مشاكل التنظيمات و تحسن كفاءة المستخدمين من هذه المهام نجد تكوين العمال الجدد إعادة تدريب العمال القدامى، الاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى لمتابعة كل ما يتعلق بمجالات التكوين . من بين المهمتان التي تقوم بها المصلحة نجد:

1. إدارة شؤون المستخدمين: و ذلك بتوجيه المتربصين و التسيير النوعي و الكيفي للمكويين و كذلك تنسيق و مراقبة ميزانية التكوين و اقتراح البرامج و المشروعات.
2. مهمة المفاوضة: الإعلام المنتظم لمفاوضي مصلحة التكوين وتقديم و تسويق برامجها التكوينية للجنة التكوين في المؤسسة.
3. إحصاء المستخدمين و تحليل المناصب و تعريف الكفاءات و المهارات لتطويرها لأجل إعداد البرامج والمخططات التكوينية التي تتوافق احتياجات مختلفة فروع المؤسسة
4. الأساليب البيداغوجية المتبعة و نوعية هذه الأساليب من أجهزة و قاعات ومستوى القائمين على التكوين و محتوى الدروس التكوينية.

¹ بوفلجة غيات ، مبادئ السبير البشري ، دار الغرب للنشر و الطباعة ص68

5. تطوير القدرات الإشرافية : عندما يكون التكوين موجها إلى المسيرين و المشرفين ، وعليهم تعلم الطرق السليمة في الاتصالات و إدارة المناقشة وحل المشاكل الإنسانية. لا يجب ننسى أن فرد داخل المنظمة مسئول عن التكوين و تطوير نفسه وأن عليه التبصر و الإمعان بذاتهن و أن يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير، و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين و ذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر ، وما هو دوره ، وأيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التكوين.

خطوات إعداد برامج التكوين:

يتضمن الإعداد و التهيئة و التحضير المنبثة من أهداف تسطرها المؤسسة لتساهم في تطوير أفرادها ، هذه الخطوات توضح في الشكل (02)

الشكل رقم (02) : يبين الخطوات الأولية في إعداد البرامج التكوين¹

<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاحتياجات التكوينية. - الاحتياجات. - الأهداف.
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم برامج التكوين. - موضوعات التكوين. - أساليب التكوين. - مساعدات التكوين. - المكونين.
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ برامج التكوين. - الجدول التكويني. - مكان التكوين. - المتابعة اليومية للتكوين.

¹ أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص 391.

تحديد الحاجات 1:

لابد تشخيص المواقف و المشاكل التي تمر بها المؤسسة و التحديات التي تواجهها و التي تتطلب برنامجا تكوينيا لأي كون هذا إلا بدراية مسبقة عن هذه المشكل.

الضعف إلى دراسة حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة لعملية التكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف و تتم هذه الدراسة من خلال ثلاث، مؤشرات هي:

1/ مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية و الكلف أو التكاليف و معدلات الماكينات و المعدات و الآلات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين حركة هذه الموارد.

2/ مؤشرات أداء العاملين : من حيث التحليل ادعاءاتهم و تحركاتهم داخل المؤسسة و مكونات ادعاءاتهم.

¹ أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، ص 338.

3/ مؤشرات حاجة و متطلبات الأفراد للتكوين: و تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى العاملين و التي يكتنفها القصور مع النقص في مهارات اللازمة لأداء العمل و عدم وجود الاستعداد.

المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب الفعال.

المطلب الأول: التدريب الاستراتيجي و أهميته.

في الحقيقة فان كل منظمة تحتاج إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة و المهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة و الحفاظ على مكانتها السوقية و هذا ما برز أهمية التدريب في استراتيجيات الشركات الكبيرة و المنظمات العالمية لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل و الإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية لكنه أصبح حتمية إستراتيجية.

• مفهوم إستراتيجية التدريب:

هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم بتزود الأفراد بالمعرفة و المهارة. إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداء لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أداء مع العمل ، و اتجاهاتهم نحو العمل. أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العملاء.¹ مفهوم استراتيجيات التدريب كما حددها عينة من الكتاب و الباحثين¹.

الجدول رقم (01) : مفهوم استراتيجيات التدريب.

ت	الكاتب/الباحث	المفهوم
1	Noe,et al ,1994 ;419	جهود تنظيمية مخططة لتسهيل عملية تعلم المعارف و المهارات الوظيفية و السلوكية للموارد البشرية.
2	French , 1994 ; 282	توجه تنظيمي في تعليم الخبرات و السلوكيات الوظيفية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

¹ د. سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، الطبعة الأولى 2011 . ص 152.

² د. كريم نايف العايدي .أ. د . نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي و التنظيمي، دار الأيام ، عمان ، 2014، ص84

- 3 Sculer , 1995 :503 عملية تحسين الاداء الحالي و المستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين
- 4 Stewart , 1996 ;9 عملية تنظيمية لتعظيم اهداف من خلال المعارف ومهارات و سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة.
- 5 السلمى ، 1998:219 عملية تصويب أو تعديل مجمل معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة .
- 6 Pattanayak & Verma , 1998 ;94 عملية مخططة لتحسين الاداء و التغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و السلوك لتسهيل عملية تغيير المنظمة.
- 7 Gowling & Mailer , 1998 :62 مجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة إلى إحداث تغييرات في الاداء و السلوك من خلال معارف و مهارات و قيم و اتجاهات جديدة.
- 8 Anthony , et al ,1999 :337 عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم بشكل مباشر في انجاز الوظائف.
- 9 الهيتي، 2000:202 جهود تنظيمية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية و مهارية و سلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية لتحقيق متطلبات العمل أو الأداء بشكل أفضل.
- 10 Denisi & Griffin , 2001 ;266 جهود مخططة لتسهيل تعلم الموارد البشرية للمعارف و المهارات و السلوكيات الوظيفية.

إذا كان إعداد و تأهيل و تهيئة العنصر البشري تبدأ قبل بدء الحياة الوظيفية أي قبل أن يدخل الفرد الخدمة وبعد تعيينه و أثناء خدمته بالمنظمة ، باعتبارها عملية التدريب

الاستراتيجي عملية مستمرة ، وحتى تؤدي بثمارها المرجوة ، يجب توافر بعض الآليات مع داخل المنظمة نفسها و هي:

1. تطوير نظم إدارة الموارد البشرية من بداية التحليل و التوصيف الوظيفي.
2. تطوير نظم و أساليب العمل في كافة المواقع.
3. ضرورة التهيئة الوظيفية من خلال التدريب الاستراتيجي للعاملين الجدد أو القدامى بصفة مستمرة.

4. تفعيل دور القيادات الإدارية ، التي تعتبر أحد الآليات الرئيسية.

فالموارد البشرية أصبحت تعد مصدر من مصادر المعرفة و الإبداع ، وهم محور العمل الإداري كما يقرر علماء الإدارة ، و من صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية زيادة معارفهم و مهاراتهم و تطوير أفكارهم و اتجاهاتهم باستمرار ، وهذا لن يأتي إلا بالتدريب ، وهو ما دفع البعض إلى المراهنة على أن التدريب هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو و التنمية ، استيعاب التكنولوجيا الجديدة ، و استخدامها بكفاءة عالية للمضي قدما على طريق الرخاء و التقدم ، فمن مزايا التدريب:

1. " أنه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية، من مجرد التعامل مع ردود الفعل إلى المشاركة بفاعلية و المساهمة في اتخاذ القرارات.
2. أنه أمرا حيويا و رئيسيا لمواكبة التحديات و المتغيرات المختلفة.
3. أنه يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع الروح المعنوية.
4. يعمل على تحسين جودة الخدمة/ السلعة المقدمة.
5. يعمل على تنمية السلوكيات الايجابية و الاتجاهات الجيدة عن المنظمة.
6. يعمل على اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية.
7. تهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير و الإبداع.
8. يعمل على تقليل التوتر الناجم عن نقص المعارف أو الخبرات أو المهارات.
9. يعمل على تقليل الهدر المالي، معالجة جوانب القصور في المنظمة .
10. يعمل على إعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية.
11. يؤدي إلى التمييط و التوحيد، أي جعل الإنتاج أو الخدمة موحدة .
12. تنمية الشعور بالمسئولية.

13. قلة إصابات العمل.
 14. " أنه يسد الفجوات و المشاكل في خطة القوى العاملة " .
 15. يغير مهارات العاملين من مهارات معينة إلى مهارات أخرى يسمى التدريب التحويلي.
 16. يرفع إنتاجية العاملين من خلال زيادة مهاراتهم ، وتحسين استخدام الأدوات والمعرفة و التكنولوجيا و الأساليب الفنية المرتبطة بالعمل.
 17. توفير احتياجات المنظمة من العمالة في حالة ندرتها.
 18. يقوم بإعادة تأهيل بعض العاملين الذين يواجهون ظروف قهرية .
 19. يرفع من درجة ولاء و انتماء العاملين لوظائفهم و للمنظمة.
 20. يساعد التدريب على تواءم المنظمة مع التغييرات المحيطة بها.
 21. يلبي كافة احتياجات العاملين التدريبية ما قدمه الباحث تعرف بـ(لتدريب حسب الطلب)
- أما عن إستراتيجية التدريب بالمنظمة فهي تعتمد على عدد من المرتكزات الأساسية منها:

- 1 تمكين المنظمة من الوصول إلى مستوى عال من الأداء، من خلال تنمية و تطوير كفاءات و قدرات العاملين بها.
- 2 التركيز على اعتبار التدريب و التطوير قيمة استثمارية مضافة لمستقبل أعمال المنظمة.
- 3 اعتبار التدريب ضرورة للارتقاء و التدرج في المسارات و المستويات الوظيفية المختلفة.
- 4 اقتناء والتزام المدربين في مستويات المنظمة المختلفة إذا كان هناك مشكلة فإن عليهم العمل لحل مشكلات التطوير التنظيمي قبل البدء بعملية التدريب و التطوير.
- 5 اقتناع و التزام ودعم المديرين في المستويات المختلفة، بأن في حالة ما ثبت أن مشكلة في الأداء بسبب نقص المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، فإن الخطوة التالية هي الاجتماع لمناقشة و إعادة صياغة إستراتيجية و سياسات و أنشطة و عمليات التدريب.
- 6" تعيين على مستوى الإدارة العليا مديرون متمكنون في التخطيط الاستراتيجي، مدعومين بفرق من المستشارين و الباحثين يفكرون استراتيجيا فيقترحون البدائل الإستراتيجية لسياسات المنظمة و هذا المستوى يحدد أولويات و برامج الإستراتيجية التنموية وما هي الأهداف

الإستراتيجية، وكيف تصاغ بلوغ هذه الأهداف ، وما هي النتائج المستهدفة من هذا التطوير¹

الأهمية الإستراتيجية للتدريب و فوائده:

يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاط حيويًا مؤثرًا في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في أية منظمة ومن أبرز فوائد التدريب ما يلي:

1- تخفيض وقت التعليم للوصول بالأداء المطلوب : فاستخدام المدربين المؤهلين و أكفاء ، وطرق ملائمة التدريب في المواقف المختلفة ، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرون بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.

2- تحسين أداء العامل الحالي : فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى.

3- تكوين الاتجاهات: من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة تكوين اتجاه معين لدى العامل عن الشركة لتحقيق تأييده لأنشطة الشركة.

4- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أم عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل الغياب عدم الرضا عن العمل ، الحوادث، الشكاوي... الخ¹ .

الإستراتيجيات التدريبية: هي مجموعة استراتيجيات التي تعتمدها الكلية المعهد في تدريب مواردها البشرية وهي:

1. إستراتيجية النمو الداخلي للتدريب: هي التي تؤكد على تطوير مخرجاتها حجما و نوعا في مجال التعليم التقني من خلال تكوين أقسام عملية جديدة أو مهام وظائف إبداعية جديدة.
2. إستراتيجية النمو الخارجي للتدريب: وهي الإستراتيجية التي تؤكد على التكامل الأفقي أو

العمودي لأقسامها العلمية و الاندماج مع كليات و معاهد أخرى بنفس الاختصاص.

¹ أحمد جابر حسنين ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، الطبعة العربية 2016. ص 69-76

¹ د. سامح عبد المطلب عامر ، نفس المرجع السابق. ص. 152-153.

3. إستراتيجية التركيز للتدريب: هي التي تؤكد على النوعية لمخرجاتها و بأقل التكاليف و

تركز على تنمية مهارات مواردها البشرية و الاحتفاظ بها من خلال خياراتبرامج تدريب.

4. إستراتيجية الانكماش للتدريب: وهي التي تؤكد على تخفيض أو تحديد النشاطات من

حيث عدد الأقسام أو حجم قوة العمل و إعادة النظر بالأهداف و تخفيض الأنفاق.¹

المطلب الثاني: تخطيط و تصميم البرامج التدريبية.

❖ الفرع الأول: تخطيط و تنظيم التدريب:

يقصد بالتخطيط الإداري و المكتبي للتدريب هو كل ما له علاقة بالدورة التدريبية و تنظيمها

فيما عدا التدريب نفسه و لا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب.

أهمية التخطيط الإداري للتدريب: التخطيط هام لكل الجهات المعنية بالتدريب و ذلك

على النحو التالي:

للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية و حفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد و الاجتماعات.
- تجهيز و ترتيب الأدبيات.
- تجهيز الأدوات و المعينات التدريبية.
- توزيع أسماء و أماكن المدربين على المتدربين.

للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين و إرسال دعوات الحضور و برنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.
- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم .
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء و عناوين المتدربين.

¹ د. كريم نايف العاوي ، أ. د.عباس الخفاجي، نفس المرجع السابق، ص.139 - 140

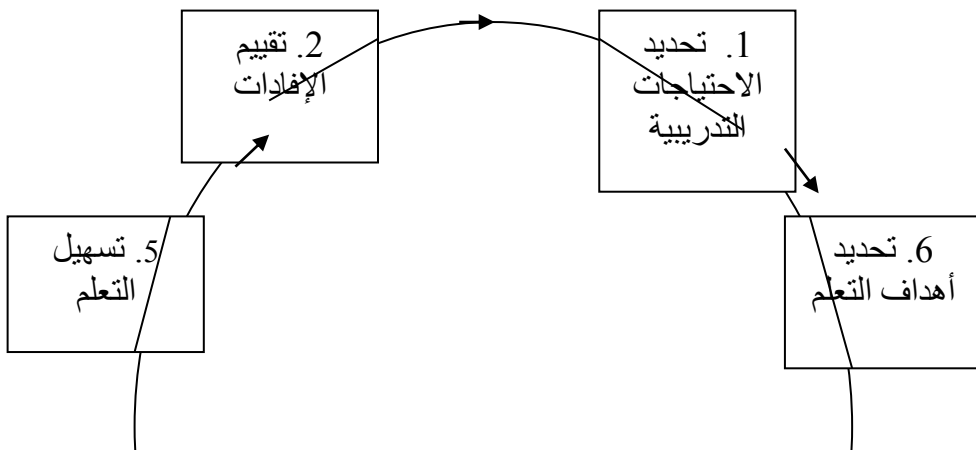
للجهة المنظمة للتدريب:

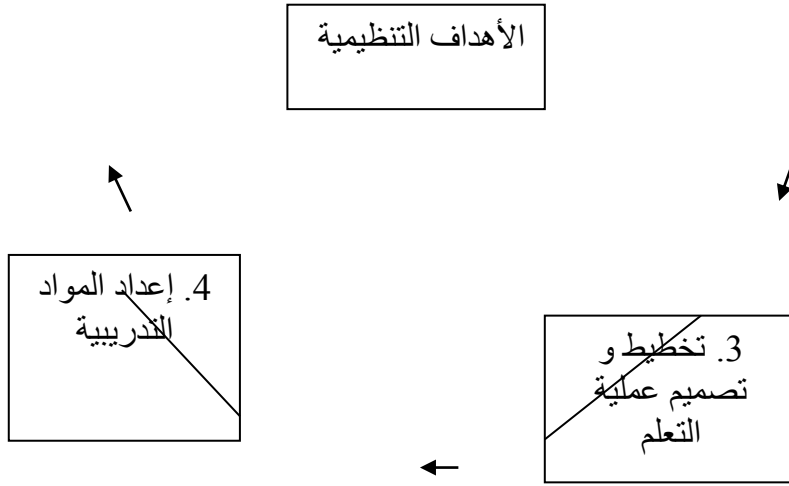
- حفظ أسماء و عناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

الجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب و الجهة الممولة له.
 - الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب .
 - تسجيل الموضوعات اليومية و إرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية .
 - إرسال ملف الدورة و تقاريرها للجهة الممولة.
- بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما و نوعا فان المرحلة التالية هي إعداد الخطط التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين المستوى المطلوب و المستوى الحالي لمعرفة و مهارات العاملين و تشمل عملية تخطيط التدريب ما يلي:

1. فهم و استيعاب العامة للمنظمة.
2. بناء فلسفة تدريبية منسجمة و متوافقة مع فلسفة المنظمة.
3. تحديد الأهداف التدريبية.
4. تصنيف الأهداف: يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى،متوسطة المدى، وأخيرا قصيرة المدى.
5. تحديد نموذج أولويات الأهداف.





الشكل رقم (03): مراحل عملية التدريب.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتحرى تحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة منظمة عن

احتياجات الأشخاص من التدريب داخل المنظمة و يمكن تحديد ذلك بطريقتين:

ا. تحليل المهام و الوظائف : يستعمل لتحديد المهارات و المعارف المطلوبة لمهمة أو

مجموعة معينة من المهام التي تتألف منها وظيفة معينة،والهدف تحديدالفجوة التدريبية".

يمكن استعمال عدد من الأساليب في تحليل المهام و الوظائف:

- إجراء مقابلات مع الموظفين.
- المناقشات أو المقابلات الجماعية مع المدراء،
العملاء أو الزبائن، الإدارات ذات الصلة.

ب- التحليل التنظيمي: يحدد التغييرات أو التطورات التي ستنشأ بسببها احتياجات تدريبية

في كل المنظمة أو في أجزاء منها.

و فيها يلي بعض المجالات التي ينبغي النظر فيها:

- التشريعات الجديدة أو التغييرات التي يتم إدخالها على التشريعات.
- التغييرات في السياسات العامة.
- إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم.
- الوظائف الزائدة .
- التعيين .

• التكنولوجيا الجديدة.

• التغييرات في المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيها المنظمة.

• التغييرات في مجموعة العملاء.

• التغييرات في السيطرة السياسية.

• التغييرات في الإدارة.

• التغييرات في مصادر التمويل.

7. وضع خطة للتدريب : عملية أساسية تسمح باتخاذ قرارات مهمة بشأن إجراء التدريب

بصورة منطقية و منهجية. ويمكن تطبيق عدد من المعايير عند وضع خطة التدريب.

(1) التعلم الأكثر فعالية هو الذي يحدث في مكان العمل ولا يشترك فيه الشخص المتعلم

فحسب، و إنما يشمل أيضا الزملاء الذين يتفاعل معهم المتعلم بانتظام.

(2) في حالة تشتت الموظفين يكون للتعلم " المرن " الذي يشمل ضروبا كثيرة من الدراسة

الذاتية و التعلم عن بعد دور مهم في الإستراتيجية.

(3) ينبغي أن يحدث التعلم " في الوقت المناسب " أي عند الحاجة إليه و عندما يتسنى

تطبيقه و ممارسته بفاعلية.

(4) قيمة التعلم المستمر الذي لا ننظر فيه إلى التعلم بوصفه نشاطا " وحيدا " .

8. برامج التعلم : إن الغرض من تقديم برامج التعلم التي إعادتها المفوضية في هذا

الموضوعة هو تسليط الضوء على مجموعة فرص التعلم القائمة و كيفية تطبيق بعض هذه

التكنولوجيا على خطط التدريب التي تدور حول مادة العمل من أجل حقوق الطفل.

9. اختيار المدربين و تزويدهم بالمعلومات : هذه العملية بسيطة نسبيا و لكنها قد تنطوي

على مشاكل إذا لم تنفذ بعناية و الغرض منها هو صياغة عقد بين المدرب المنظمة (حتى

وإن كان من داخل المنظمة أو واحدة من موظفيها) يكون واضحا و مستوفى و منصفا لكلا

الطرفين .

10. تعزيز التدريب داخل المنظمة و خارجها على السواء: ويعني ذلك :

1 - التدريب المناسب. 2- في المكان المناسب. 3- في الوقت المناسب.

4- بالكلفة المناسبة. 5- بالدعاية المناسبة.

❖ داخل المنظمة: إذا أجرى تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية سيحدد التدريب المناسب

للأجزاء المعينة للمنظمة.

❖ خارج المنظمة ينطوي على صعوبة أكبر و تبدأ معظم المنظمات بما ينبغي عليها تقديمه كطريقة التدريب، و يمكن قبول ذلك في كثير من الحالات و لكنه يعني أن المنظمة تحاول تدريب الأشخاص استنادا إلى إدراكها لاحتياجات المشاركين.

11. إدارة التدريب: أن يتمكن شخص واحد من تنفيذ كل جوانب العمل أن يعمل مسؤول التسهيل مع " فريق تخطيط " صغير من الخبراء ممن يفهمون جيدا المنطقة المحلية و مجموعة التدريب المستهدفة.

و القائمة المرجعية التالية توفر طريقة بسيطة لضمان مراعاة جميع الجوانب:

- 1- هل جرى تحديد المدرب و جزه و تزويده بالمعلومات؟
- 2- هل تم حجز المكان/المبنى؟.
- 3- ماهي الموارد المطلوبة و هل تم حجزها؟
- 4- ماهي وظائف الدعم المطلوبة؟
- 5- ماهي المواد التدريبية المطلوبة و هل تم تنظيمها؟
- 6- ماهي المعدلات المطلوبة و هل تم حجزها؟
- 7- هل تم ال'إعلان عن التدريب؟ أم هل تم إعلام المشاركين؟
- 8- هل تم إعلام مديري المشاركين؟
- 9- هل أرسلت تعليمات الانضمام للدورة ؟
- 10- هل تم تأكيد ترتيبات المطعم؟
- 11- هل تم تنظيم استقبال المشاركين؟
- 12- ماهي أساليب التقييم المستخدمة و هل تم إعدادها؟
- 13- هل تم جمع مادة التقييم؟
- 14- هل تم الحصول على فائدة من المدرب؟
- 15- هل تم سداد المستحقات؟
- 16- هل أعيدت المعدات و الموارد التدريبية؟
- 17- هل أرسلت خطابات المتابعة؟

12. مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات:

- أ- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين في مستوى الإدارة العليا و الوسطى.
- ب- ضالة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب و المساعدة عند نقص الموارد المالية.
- ج- اتجاه بعض المديرين لاستخدام الايفاد للتدريب كمكافأة لمن يودون مجاملة (تدريب للسياحة) أو للتخلص من موظف مشاغب أو التخلص من فائض في موازنة التدريب.
- د- إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم كأن تكون منقولة من منظمة أخرى أو كخطة العام الماضي أو اجتهاد شخصي من مدير التدريب.
- هـ- عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية ، مما يؤدي إلى إيفاد متدرب إلى دورة لا يحتاجها و حرمان من يستحق هذه الدورة منها.

❖ الفرع الثاني : تصميم البرامج التدريبية:

في ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي، يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب للهدف المراد الوصول إليه.

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية و اعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بارسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية ومن ثم العمل على وضع البرامج التدريبية المدرجة فيها في صور برامج تنفيذية.

العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج التدريبي:

1. عنوان البرنامج التدريبي: ويؤخذ من الخطة الأساسية ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح.
2. أهداف البرنامج: يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية المحيطة و العلاقة بين البرنامج و البرامج الأخرى التي نفذت و التي في طريقها إلى التنفيذ.
3. تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج: ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع و اتجاهات.
4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج.
5. تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي.

6. تحديد المنسق العلمي الذي يتولى إجراء جميع الترتيبات.
7. اختيار و تحديد المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب
8. تحديد أساليب التدريب: ويتم ذلك بالتنسيق بين المدربين و المنسق العلمي للبرنامج.
9. تحديد المنسق الإداري: يمثل حلقة الوصل بين المنسق العلمي و الأشخاص التنفيذيين المعنيين بجميع التحضيرات اللازمة لتنفيذ البرنامج بدأ من تحضير القاعات أو التجهيزات و ضبط المواعيد و إستقبال المدربين و المتدربين.
10. تحديد الأدوات و المعدات السمعية و البصرية المناسبة.
11. تحديد أساليب التقييم و نماذجه.

نماذج تصميم البرامج التدريبية:

هناك العديد من النماذج المستخدمة في تصميم البرامج التدريبية نذكر منها:
أ- نموذج الأحداث الحرجة.

ب- نموذج المهام في تصميم البرامج التدريبية.

أ. نموذج الأحداث الحرجة:

وهو يركز على مجموعة من الخطوات باعتبارها مجموعة من الأحداث الحرجة.
*الخطوة الأولى : تحليل احتياجات المنشأة: إن الخطوة المبدئية في هذا النموذج تستدعي من المصمم تحديدا عن طريق حل المشكلة القائمة أو إيجاد فرص و إمكانيات عمل جديد .
* الخطوة الثانية: تحديد السلوك المطلوب تغييره 'سلوكيات الوظيفة'. يتطلب التصميم الفعال للبرنامج التدريبي، و المستمد من الواقع الوظيفي أن يتم تحليل كل مهمة من المهام الوظيفية إلى عناصرها أو مكوناتها الأساسية مثل تحليل المعارف و المهارات اللازمة لإنجاز عمل معين.

*الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات المترب (المتعلم) :يقوم المصمم بتجميع بيانات المتدربين ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن لمصمم البرنامج أن يحدد طبيعة احتياجات المتدربين و اهتماماتهم من وراء حضور البرنامج التدريبي.

* الخطوة الرابعة: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:يقوم المصمم بتحديد الأهداف الكلية

و الجزئية للبرنامج التدريبي.

* الخطوة الخامسة: بناء المنهج التدريبي: يتم تحديد المعارف و المهارات و القيم اللازمة لكل هدف سلوكي أي بناء المنهج التدريبي و الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي.

* الخطوة السادسة: اختيار الأساليب و المواد التدريبية: يتم اختيار الطرق و الأساليب التي سوف تستخدم في البرنامج التدريبي.

* الخطوة السابعة: ويتضمن الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي:

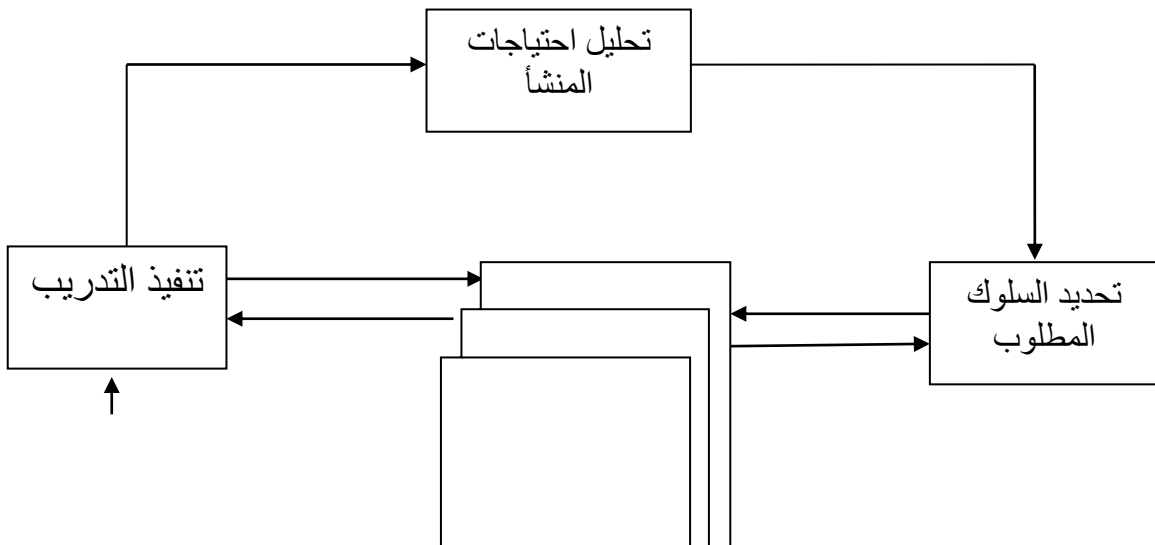
أ- هيئة التدريب (المدرسين)

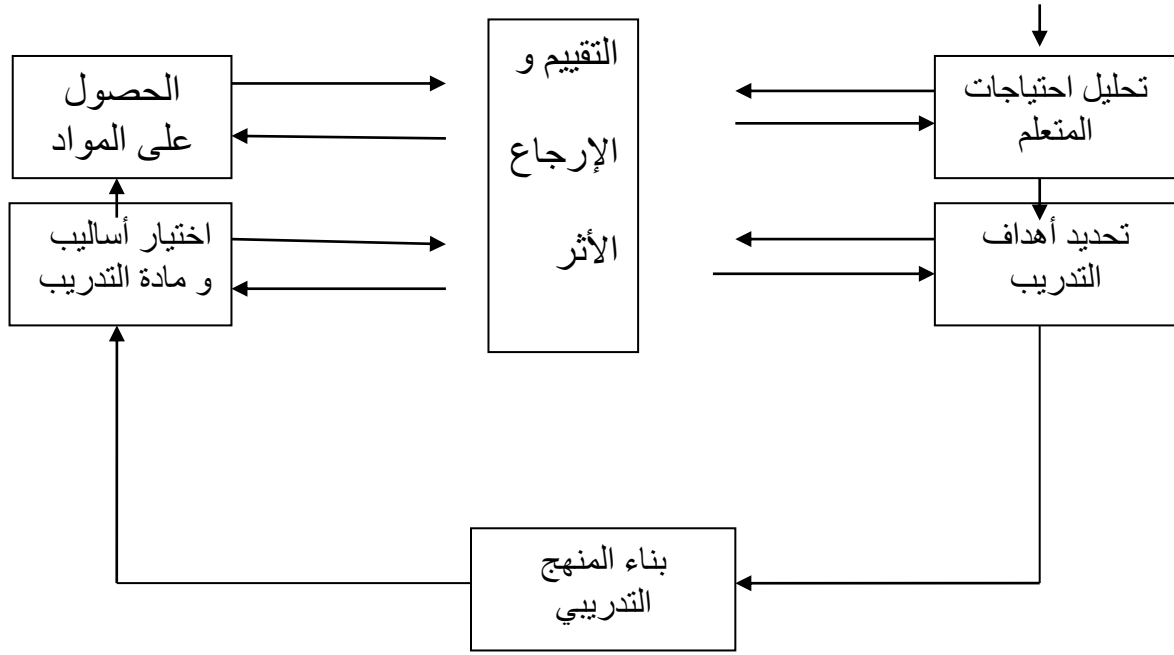
ب- المساعدات التدريبية و الوسائل السمعية و البصرية.

ج- الميزانيات اللازمة للإنفاق على التدريب.

* الخطوة الثامنة: تنفيذ التدريب:

تستمر مهمة مصمم البرنامج التدريبي حتى أثناء عملية تنفيذ البرنامج و ذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقا لما تم التخطيط له و ملبيا للاحتياجات التي عقد البرنامج من أجلها بما يساعد على تطوير تصميم البرامج التالية ، و تلافي الوقوع في نفس الأخطاء.





الشكل رقم (04) : نموذج الأحداث الحرجة لتصميم البرامج التدريبية.

ب. نموذج المهام في تصميم البرنامج التدريبي:

لكل مهمة من مهام تصميم البرنامج التدريبي، بدأ من تحليل الاحتياجات و حتى المتابعة و التقييم و غرضها المميز و طريقتها الخاصة و نتائجها وهو ما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : نموذج المهام في تصميم البرنامج التدريبي:

المهام	الأغراض	الطرق
(ماذا؟)	(لماذا؟)	(كيف؟)

1. تحديد الإحتياجات - تحديد الفجوات بين مستويات المهارة - ترتيب و تدرج الأداء و تقدير الانحرافات عن التدريبية الحالية و المستقبلية لتحقيق : المستوى المطلوب.

• أهداف المنظمة.

• أقصى إنتاجية.

• الرضا الوظيفي.

• رضا المستهلك.

2. توصيف المهمة	- جمع بيانات تفصيلية عن مهام العمل المطلوبة للأعمال الحالية و المستقبلية.	- الملاحظة المباشرة للخبراء وهم يؤدون مهام العمل.
-----------------	---	---

- تقارير المقابلات الشخصية أو الاستقصاءات عما يفعله الخبراء في العمل.		
- تصنيف أو تحليل أنماط التعلم محل البحث.	- تحديد متطلبات التعلم لمهام العمل. - التنبؤ بالصعوبات المحتملة للتعليم.	3. تحليل المهمة.
- تحديد العلاقة بين المهام أو الموضوعات الرئيسية . - وضع المتابع الزمني اللازم.	- و الموضوعات الرئيسية.	4. المتابع الزمني.
- مراجعة معلومات توصيف المهمة و وضع صياغات جديدة أكثر تركيزا و وضوحا لمهام العمل أو المهارات المعرفية	- وضع توصيفات للأداء الذي يمكن الاستفادة به كموضوعات.	5. تحديد وصياغة الأهداف
- وضع الاختبارات و مقاييس التقدير و الاستبيانات و المقابلات لتحقيق أو تحفيز. نفس الأداء الوارد في الأهداف	- إعداد و تجهيز وسائل الاختبار لتقييم البرنامج التدريبي.	6. وضع و إعداد الاختيارات و أدوات التقييم
- مراجعة نتائج تحليل المهمة لتحديد الظروف التي يتعين ملاءمتها و توصيف العلاج اللازم لذلك.	- اختيار مزيج من طرف التدريب و الوسائل المساعدة و أسلوب تنظيم المتدربين و المدربين لتحقيق هدف تدريبي معين .	7. اختيار استراتيجية للتدريب المناسبة
- التجهيز و إعداد بنود التطبيق و مواد لأغراض و تعليمات أخذ البرنامج.	- ترجمة الاستراتيجيات لخلق خبرات تعليمية ملائمة.	8. إعداد و تطوير المواد التدريبية.
- إدارة البرنامج. - تشخيص وتنقيح (تعديل) البرنامج التدريبي.	- التجريب و البرنامج على عينة من المتدربين لتحديد الأعمال المطلوبة وغير المطلوبة للتنقيح و التعديل	9. المتابعة و التقييم.

الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية:

تحتاج عملية تنفيذ البرامج التدريبية إلى مرحلتين أساسيتين تتكاملان معا و هما:

*أ. مرحلة الإعداد للتنفيذ:

تقوم إدارة التدريب بدور هام في تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و

إن النجاح و الفشل ينعكس في عملية التدريب نفسها من خلال الخطوات التالية:

*الخطوة الأولى: إعلان عن البرنامج و دعوات الترشيح و تتضمن هذه الخطوات:

- تحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ و تفعيلاته.

- تحديد إعداد المشاركين نوعياتهم ومواصفاتهم تحديدا كاملا.

- تصميم خطابات الترشيح للمشاركين (المتدربين) و ارسالها .
- متابعة نشر هذه الإعلانات و إرسال هذه الدعوات.
- إعداد خطابات التكليف للمتدربين تم التعاقد معهم بصورة نهائية.
- تحديد الجهة التي تتلقى الترشيحات و فرزها و تبويبها و الإبلاغ عن جميع التطورات.
- تحديد المدرب (بالتنسيق مع المنسق الأكاديمي أو الفني) بشكل مبدئي.
- الاتصال مع المدربين لأخذ موافقاتهم على المشاركة في تنفيذ التدريب.
- الإعداد للقاء أولي يجمع المدربين الذين وقع عليهم الاختيار وأبدوا موافقتهم على التعاون.
- وضع خطة شاملة لعملية التنفيذ و إقرار العمل به.
- الإقرار النهائي لعملية التنفيذ ، أما في حالة إلغاء التدريب لأي سبب من أسباب فإنه يتم الإبلاغ عن ذلك بجميع الوسائل اللازمة و بأسرع وقت ممكن.
- *الخطوة الثانية: إعداد الملفات التدريبية التكميلية و تتضمن هذه الخطوة:
- الاتفاق مع المدربين على المواد التدريبية و تاريخ استلامها.
- التأكد من الاستلام جميع المواد التدريبية من المدربين.
- متابعة عملية طبع و تدقيق المواد التدريبية.
- إعداد الملفات التدريبية ، الأوراق التكميلية الأخرى الخاصة بالأداء التدريبي.
- *الخطوة الثالثة: الخدمات المصاحبة و المساندة و تشمل هذه الخطوة:
- إجراء الاتصالات اللازمة،شفوية أو مكتوبة في المرشحين والمدربين للتذكير بمواعيدالتنفيذ.
- متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بتحضير أمكنة التدريب.
- إعداد اللوحات الإرشادية و الإعلامية و توزيعها و لصقها في الأمكنة المحددة .
- تحديد الأدوات الكتابية و الأجهزة السمعية و البصرية الملائمة لسير التنفيذ قبل التدريب.
- تحيد الجهات المسؤولة عن توفير خدمات المشاركين قبل التدريب و أثناء التدريب.
- وضع ترتيبات الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها و وضع بطاقات دعوة لها.
- تصميم و إعداد استمارات تسجيل المشاركين و كشف ثبوت الحضور و الغياب...الخ.
- تصميم و إعداد استمارات التقديم.
- تحديد إجراءات و خدمات الطوارئ.

- تصميم و إعداد بطاقات التعارف سواء التي تعلق في صدور المشاركين و المدربين أو التي توضع أمامهم في أمكنة جلوسهم.
- تحديد إجراءات و خدمات الطباعة و التصوير العادي.
- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الإنتاج و تحديد المستلزمات المتعلقة بها.
- *الخطوة الرابعة: المتابعة ، و يقوم بذلك مسئولو التدريب في إدارات التدريب المعنية و تشمل عمليات المتابعة ما يلي:
- التأكد من ارسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن عقد التدريب و تاريخ انعقاده و المكان المخصص بذلك.
- التأكد من القائمة النهائية للمشاركين.
- التأكد من إرسال الدعوات الخاصة بالمشاركين.
- التأكد من وضع العلامات و الإرشادات و الملصقات الإعلامية و الإرشادية.
- الإختبار النهائي لنظام قاعات التدريب و سلامة التيار الكهربائي ، و الإضاءة و التكييف و ترتيب المقاعد و منصة المدربين.
- الإختبار النهائي لجميع الخدمات المساندة قبل التدريب و أثناء التدريب و بعد التدريب.
- الاطمئنان النهائي على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

*ب. مرحلة التنفيذ:

1. شخصية المدرب و كفاءته في التدريب: فالمدرّب هو أهم عناصر العملية التدريبية.
2. إعداد المتدربين و درجة تجانس مقوماتهم و احتياجاتهم.
3. المناخ العام السائد للتدريب (الترتيبات التنظيمية) :من أهم العناصر الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها و مراعاتها ما يلي:
- أ. تنظم القاعات التدريبية . ب. التجهيزات و الأدوات السائدة.
- ج. فترات الإستراتيجية بين الجلسات التدريبية و شكل الضيافة المقدم خلالها.
- د. تقديم الإدارة العليا في المنظمة التي تستخدم للجهود التدريبية و المتدربين.

❖ الفرع الرابع: تقييم البرامج التدريبية:

*أ. يقصد بالتقييم هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة و يقيس مدى كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي نجح التدريب في أحداثه ، وقد يكون التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وقد يكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج و بناء على ما تقدم فإن عملية التقييم تهدف إلى :

1. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج.
2. تحديد و معرفة مدى نجاح المتدربين في قيامهم بعملية التدريب و نقل المادة التدريبية.
3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .
4. صلاحية طرق التدريب المستخدمة.
5. يمكن بواسطة التقييم الوقوف على الجوانب التنظيمية و الإدارية.

* ب. المعايير التي تستخدم من قبل الإدارة لتقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية :

1. رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.
 2. التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
 3. سلوك المتدرب في العمل.
 4. النتائج على مستوى المنظمة.
- و مما يلاحظ على المعايير الأربعة السابقة أن المعيارين الأولين يمكن إنجازهم أثناء انعقاد الدورة التدريبية ، و أما المعيارين الآخرين فيتمان بعد التدريب و أثناء العمل.

تنظيم التدريب:

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه ، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة، عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدي إلى ارتقاء التوتر و القلق و الانطباع الخاطئ و من ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية.

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحلها الثلاث (بداية، أثناء، وبعد التدريب) :

أ. **في بداية التدريب:** يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم: طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة... الخ

ب. **أثناء التدريب:** هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب: الشعور بالانخفاض من قبل المتدرب و الشعور بالانخفاض من قبل المدرب.

ج. عند اختتام التدريب: الجلسة الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيغادرون الدورة بإحسان غير مريح كأن التدريب لم يكتمل.

- بيئة التدريب:

1✓ (1) تجهيزات قاعة التدريب: ان العوامل التي توضع في الاعتبار هي:

تصميم الكراسي _ التهوية _ الرؤية _ السماع _ مواقع الحمامات _ طفايات السجائر.

2✓ (2) شكل جلوس المتدربين: الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب:

1* شكل المجموعات الصغيرة: يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط و يحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال و التواصل مع المجموعات الأخرى.

2* الشكل نصف الحلقي: يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.

3* . الشكل البيضاوي: لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويحرم البعض الآخر من ذلك.

4. شكل حرف U: شائع جدا و فرص الاتصال فيه ليس كافية.

5. شكل المربع

6* الشكل الدائري: من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال.

7. شكل المصفوفة .:

8. الشكل الموازي .:

9. شكل المدرج.

10. شكل الجلوس الحر.

11 . شكل عظم السمكة:الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبيا بين المجموعات و يتيح حرية الحركة داخل القاعة و تشكيل مجموعات العمل في سهولة و

يسر³⁵.

¹ أ . مبروكة عمر محيرق ، اساسيات تدريب الموارد البشرية ، دار السحاب ، القاهرة ، 2013 ، ص 181-237 .

المطلب الثالث: إجراءات و متطلبات تنفيذ التدريب الإستراتيجي.

أولاً: توصيف الوظائف.

إن توصيف الوظائف، يمثل عاملاً من العوامل الحاكمة لسياسة التخطيط للموارد البشرية على أي مستوى من المستويات التخطيطية . كما أنه من خلالهم البحث عن العناصر البشرية المناسبة و اللازمة داخل المنظمة ، ومن ثم اختيارها و تسكينها داخل تلك الوظائف أو إعادة تأهيل الموجودة من خلال التدريب الاستراتيجي.

ثانياً: التقييم الفعلي لأداء العاملين.

قد بدأ الاتجاه مؤخرًا التركيز على إدارة موارد المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، و تكفل لها الاستمرارية و التطوير وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم أداء المنظمات، حيث يقوم بتقييم الأداء في منظمات الأعمال بالعمل على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة، و تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات و توصيات العلاج.

ثالثاً: التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.

- يقوم التدريب الاستراتيجي على دراسة فعلية لواقع العمل داخل وحدات المنظمة المراد ترقية أدائها ، و ذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تراجع الأداء أو ثباته دون تقدم، أو مطابقة للأداء المستهدف من المنظمة و من أجل الوصول إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، لا بد من توافر الأبعاد الثلاثة التالية وهي:

أولاً: الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب.

الثاني: خاص بالأعمال و الوظائف التي يتعلق بها التدريب، أو ببعض جوانبها.

أما الثالث: فهو خاص بالمعنيين المحتاجين للتدريب .

رابعاً: الربط بين البرامج التدريبية و بين المسار الوظيفي.

ويمكن القول إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة ، و كلاهما يهتم في سعيه و سلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد و بين الوظيفة.

خامساً: التصميم الجيد للبرامج التدريبية.

إن تصميم البرامج التدريبية لها عدة مراحل تتمثل في ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو مادة أو محتوى تعليمي أو تدريبي أو تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه

بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل المحاضرة و الحالات و التمارين و المناقشة كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية مثل الأفلام و السبورة و الأقلام و كجزء من تصميم برامج تدريبي يجب تحديد المدربين في البرنامج و أيضا تكلفة أو ميزانية التدريب. ثم بعد ذلك يأتي دور الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين.

سادسا: تطبيق نظرية التدريب حسب الطلب.

تقوم نظرية التدريب حسب الطلب على رغبة العامل نفسه في التطوير و الترقى السلوكي و المهني من خلال إدراكه هو شخصا لمواطن القوة و القصور في أدائه المهني و السلوكي دون انتظار لما تقدمه له منظمته من برامج عادة ما تكون بعيدة عن احتياجاته الفعلية بل عن احتياج المنظمة نفسها.

و بالنسبة إلى المنظمة يتوقف التدريب حسب الطلب على رغبة إدارتها في حل المشكلات التي تواجهها من خلال الاستعانة بالخبراء.

سابعا : قياس العائد من التدريب (التقييم).

ان السبب الرئيسي لتقييم النشاط التدريبي هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المداخلات التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير و التغيير و عادة ما يتوقع المرء بنهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرز الجهود المبذولة في هذا النشاط و كذلك تعوض ما أنفق عليه من موارد مالية.

ثامنا: العمل على حل المشكلات التي تواجه التدريب.

إن التدريب في مختلف المنظمات يواجه العديد من المشكلات التي تحد من فاعليته بالتالي تؤثر على مجهودات تحقيق التنمية المستدامة المستهدفة و لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأداء وخدمة مختلفة للمنظمات يتعين التتبع بجدية للمشكلات التي تحول دون قيام التدريب بتأدية رسالته فمن المداخل الهامة اللازمة لتطوير التدريب مدخل رصد مشكلات ويمكن تحديد المشكلات التي تواجه تطبيق التدريب الإستراتيجي في النقاط التالية:

أولاً: المشكلات البشرية:

عدم اقتناع القيادات بجدوى التدريب و الذي يتسبب في عدم إحاق العاملين بالبرامج التدريبية التي يحتاجونها ويرى البعض أن في التدريب مضيعة للوقت و المال لأنه لا يقوم على أسس علمية . ورغم ذلك لا يعد ذلك سببا في ترك التدريب و إهماله بل يجب أن يكون ذلك حافزا على تطوير النشاط التدريبي و تعظيم الاستفادة منه من خلال التوجهات الحديثة في مجال التدريب و إدارة الموارد البشرية بما يتفق و يخدم إستراتيجية المنظمة و يحقق أهدافها.

* عدم وجود سياسات واضحة للتدريب تتبعها الإدارة العليا .

* عدم استعداد الرؤساء و المديرين للاستفادة بمن تم تدريبهم وعدم اهتمامهم بإتاحة الفرص أمامهم لتطبيق الأفكار الجديدة .

* امتناع أو عدم رغبة كثير من العاملين في المشاركة في البرامج التدريبية.

* انخفاض مستوى مهارات الأفراد وعدم تفهم الغرض من التركيز المتزايد على الفرد.

* نقص المدربين.

* عدم الاهتمام بشكاوي المتدربين و اقتراحاتهم في استمارات التقييم و العمل على علاج بعض نواحي القصور .

ثانياً: المشكلات المادية:

● ضالة المخصصات المالية لعملية التدريب.

● عدم وجود حوافز كافية سواء بالنسبة للمتدربين أو العاملين على عملية التدريب .

● الموارد المتاحة لإدارات التدريب سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية ، لا تسمح غالبا

بتنفيذ جميع البرامج التدريبية ونقص مهارات التخطيط لدى إدارة التدريب عدم إجراء

البحوث و الدراسات العلمية المرتبطة بالموضوع ، عدم توفر المقاييس العلمية المرتبطة.

القصور في تزويد مراكز التدريب المختلفة بالكتب و المراجع العلمية و المطبوعات و الأفلام

التسجيلية و الدوريات و المنشورات التي تواكب التطورات العلمية حتى يستعين بها المتدربين

كما ينبغي التوسع في البعثات التدريبية الداخلية و الخارجية للقائمين بالعمل في مجال التدريب. للتعرف على أحدث وسائل التدريب و تطوير البرامج.¹

¹ أ. أحمد جابر حسنين ، نفس المرجع السابق ، ص85-116.

خاتمة :

لقد أصبح التدريب والتكوين حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة من أجل النهوض بالموارد البشري ومواجهة التحديات المختلفة وهذا بهدف تحقيقه الأهداف المرجوة على مستوى المنظمة والأفراد على حد سواء، وقد تختلف المنظمات في تحديد أهدافها من المسطرة من خلال التدريب والتكوين وذلك طبقاً لنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات فلق أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب والتكوين في المنظمات تركز على العدد من السياسات التي يجب أن تتبناها المنظمات ،حيث تتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في ثلاث مراحل ، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وذلك انطلاقاً من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات،وتتعلق المرحلة الأخيرة بتنفيذ البرنامج التدريبي .

مقدمة

إذا درسنا تطور الإدارة عبر التاريخ، لوجدناها مرت بتغيرات عدة حسب طبيعة بيئة كل زمن و حسب كل تيار فكري عموماً من مفاهيم و إيديولوجيات. نجد الباحثين قد قسموا الإدارة الى عدة أنظمة فرعية لتسيير المؤسسة على أحسن وجه ولعل أحدث هذه الأنظمة الفرعية هو تسيير (إدارة) الموارد البشرية، باعتبار المورد البشري أحد أهم أصول المؤسسة، حتى أطلق أحد الباحثين عليها إسم " الكائن الحي " .

لكل نظام فرعي في المؤسسة قواعد و أسس يجب على المسير إدراكها و معرفتها لتسييرها و إدارتها على الشكل الملائم، نجد بالنسبة للموارد البشرية أن أغلب الباحثين ارتأوا أنه يجب أولاً التوظيف على أساس احتياجات المؤسسة وعلى أساس مؤهلات الأشخاص الذين يريدون هذا المنصب، بعد ذلك يجب تدريبهم و تكوينهم لتنمية مهاراتهم العلمية و الاتصالية الخاصة....

من هذا المنطلق سنتناول في هذه المداخلة تحديد و تشخيص واقع التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم و سنوضح ذلك في ثلاث مباحث على التالي :

- تقديم عام للمؤسسة .
- التكوين داخل .
- تقييم نظام التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الميناء.

يمكن إيجاز تعريف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية :

اسم المؤسسة : مؤسسة ميناء مستغانم.

النظام القانوني للمؤسسة : مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم.

رأس المال الاجتماعي : 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" .

تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982 م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.

المقر الاجتماعي : الطريق الرئيس إلى صلامندر ص ب : 131 مستغانم 27000

الهاتف : 045) 33-01-11/12

الفاكس: 045)33-01-15

الموقع الجغرافي: يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض

35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا

الموقع على الانترنت: www.port-mostaganem.dz³⁶

المطلب الثاني: نشأة ميناء مستغانم والهيكل التنظيمي لها .

❖ الفرع الأول : نشأة الميناء

كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر، والرأس البحري

لخروبة ،استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم ،ولهذا في القديم سمي ميناء مستغانم فيما قبل

1833م بـ "مرسى الغنائم" ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848 م أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر

بحلول سنة 1881 م.

³⁶- مقابلة مع السيد بن حمودة حليم، 2017.

انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م ، وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.

بعد ذلك كانت هناك أعمال ضخمة بين 1890 م و 1904 م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.

وتم انشاء حوض ثاني للميناء بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، برصيف طوله 430 متر بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م.

ومنذ ذلك الحين بدأ تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يشكل جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية ، إذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

❖ الفرع الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 287/82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م. وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ، شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa. كما يقدم الميناء نوعين من الخدمات ك الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، ورثت مؤسسة ميناء مستغانم ابتداء من شهر نوفمبر 1982 م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP)، وكذلك الشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة آخر مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN.) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

وفي 29 فيفري 1989 م شقت مؤسسة الميناء طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية ،حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية ، شركة ذات

أسهم رأسمالها يقدر بـ 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع خدمات المينائية " (SERPORTS) ، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقاً لأحكام القوانين 03/88 و 04/88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م، والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.³⁷

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والاداري:

أ- المديرية العامة:

وظيفتها التنظيم والمراقبة، التسيير الحسن للمؤسسة، مراقبة جميع مديريات المؤسسة وفرض سلطتها عليهم. وتتكون من:

- رئيس مدير عام:

هو الممثل الوحيد والقانوني والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين والذين يصغرونه درجة في الهيكل التنظيمي.

- مساعد المدير:

يعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

مدير الأمن الداخلي: وهو شخص مخول قانونياً بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي للشركة وله معاونين يشرفون على حفظ من الأخطار المادية والبشرية والتصدي للأخطار المحتملة.

مكتب التنسيق العام: وهو مكتب يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن لمديرية ومنع دخول الأجانب.

ب- مديرية الأشغال و الصيانة:

- وثائق مؤسسة ميناء مستغانم.³⁷

وهي مديرية مختصة بالأشغال والصيانة، ونعني بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن مثل توفير الإنارة وتعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة ... الخ.

أما الصيانة فيقصد بها إن الشركة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات.

كما ان الصيانة لا يقصد بها دائما إصلاح الآلات وإنما المحافظة عليها كونها تمثل أملاك عينية للشركة وفسادها يعني تدهور الوضعية المالية للمؤسسة وتعرضها لخسائر جسيمة.

- مكتب الصفقات:

وهو مكتب متخصص في كل أنواع الصفقات التي تبرمها الشركة مع مختلف المتعاملين والمقاولين، حيث يتولى هذا المنصب شخص في إطار العلوم القانونية، تخصص قانون الأعمال وتتكون من دائرتين:

- دائرة الملاحاة:

وهي الدائرة التي تشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة أن يتولون مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحارة على حدة.

- دائرة الأمن:

وهي دائرة مختصة في حفظ الأمن، ونعني بالأمن كل الأخطار التي من شأنها ان تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال. وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المتخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه عمله.

ج- مديرية الاستثمار التجاري: ويتمثل نشاطها في :

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (شحن، تفريغ، تخزين)

- تسيير الإنشاءات المتخصصة.

- متابعة تطور الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

ويتفرع عن هذه المديرية:

- دائرة الشحن والتفريغ:

وهي دائرة مختصة ومشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسوم كما تتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة كما تتطلب آلات رافعة لتنفيذ العمل المطلوب.

وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها الكثير من العناية والاحتراس أثناء العملية، كما تتميز بتنوع مصادرها كونها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن وما يميز ميناء مستغانم هو انه ميناء مخصص لتفريغ البضائع بحجم اكبر عند الشحن.

- مصلحة التخزين:

وهي مصلحة تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة في البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم. كما تقوم بعمل المراقبة وتسليم مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

- الفرع التجاري:

ينظم مهام مصلحة الفواتير، كما أن الأملاك والإنشاءات المتخصصة تسهر على ترجمة وتطبيق الأثمان المعمول بها. وينقسم الفرع التجاري إلى مصلحتين:

- **مصلحة الفواتير:** هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة والمكلفة بمتابعة السفن، وإنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

- **مصلحة الإحصاءات:** تم فيها أعداد الدوريات الإحصائية.

- خلية الدراسات والتخطيط:

وهي خلية تقوم بعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر و إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على

حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد توضيح المخططات توضيح السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف الشركة الوصول إليها وهذا طبعا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

- خلية التسويق:

هي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيواستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعل الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد وتتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، أماكن تخزين واسعة وهي الشروط التي تجلب وبدون شك، دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين، كما تقوم بمهام الترقية والإعلام لخصائص الميناء.

- خلية المنازعات:

وهي خلية مختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع الشركة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على شكل من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين الشركة و احد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن أطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب لخطا استلزم قطع علاقات العمل أي فصله، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع الشركة في نزاع تتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن ان يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع ممثلين الشركة وممثلي العمل النقابي نتيجة رفض صاحب العمل(المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا (زيادة الأجور).

د- مديرية المالية والمحاسبة:

وهي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة واحدة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة. من إحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، إمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري.

- قسم المحاسبة:

إن المحاسبة العامة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

- مصلحة المحاسبة:

وهي المصلحة المكلفة مباشرة على جميع العمليات الحسابية التي قامت بها الشركة والناجمة عن عمليات النشاط التجاري وتتمثل في قيد هذه العملية سواء كانت مصروفات أو إيرادات أو أرباح في الدفاتر التجارية، إعداد الميزانية السنوية ولمعرفة الأصول والخصوم، وهل الشركة حققت أرباح أو خسائر في المحاسبة العامة وكل هذا تحت إشراف ومتابعة مدير المحاسبة والمالية للشركة.

- مصلحة التحصيلات:

وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الاوضاع المالية للشركة وذلك بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري من المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين او الالتزامات تجاه الشركة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

- مصلحة الأجر والتكاليف:

وهي مصلحة تشرف على دفع الأجور للعمال وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم العامل خلال الشهر الواحد وطول مدة تواجده في الشركة والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها الشركة.

- مصلحة الإعلام الآلي:

ينحصر دورها في اعداد وادخال احدث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة وجعلها تواكب العصر الحالي.

- مصلحة الوسائل العامة:

وهي مصلحة تعمل على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد من (كمبيوتر، آلات النسخ، مكاتب، كراسي، أثاث... الخ) بالإضافة إلى مستلزمات أخرى مثل اوراق، دفاتر اقلام مكاتب... الخ. كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي تقوم بها اعوان الشركة اثناء تنفيذ اعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

كما تحرص وتفيد جميع املاك الشركة سواء كانت منقولة او عقارات، تقوم بعملية الجرد لهذه الأملاك سنويا، كما تقوم بتأمينها من كل الأخطار المحتملة التي قد تتعرض اليها.

- المصلحة الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل

من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن بكل الأخطار التي قد تصيبه ساء كانت حوادث عمل أو أمراض منهية، و استفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة الخ.

ه- مديرية الموارد البشرية:

لها مهمة تكوين العمال والتكفل بكل ما يحتاجونه ، كما عملها موجه نحو المؤسسة وتقوم بتحقيق الأهداف المرجوة مع الاهتمام بتطوير وتفتح العمال ،كما ان لها تنظيم خاص.

- مصلحة التكوين:

هي مصلحة مخصصة لتكوين واعادة تأهيل الأشخاص المرشحين في الخارج وتقوم بتوفير كل المستلزمات الخاصة بعملية التكوين ويقوم كذلك بوضع مخططات التكوين واعداد الميزانية.

- مصلحة النشاط الثقافي والرياضي:

تشرف على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية والتي تتم طوال السنة الواحدة لصالح العمال و ابناء العمال كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات خلال الاعياد والموسم الاصطياف.

اما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال واشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

وقوف القاطرة:

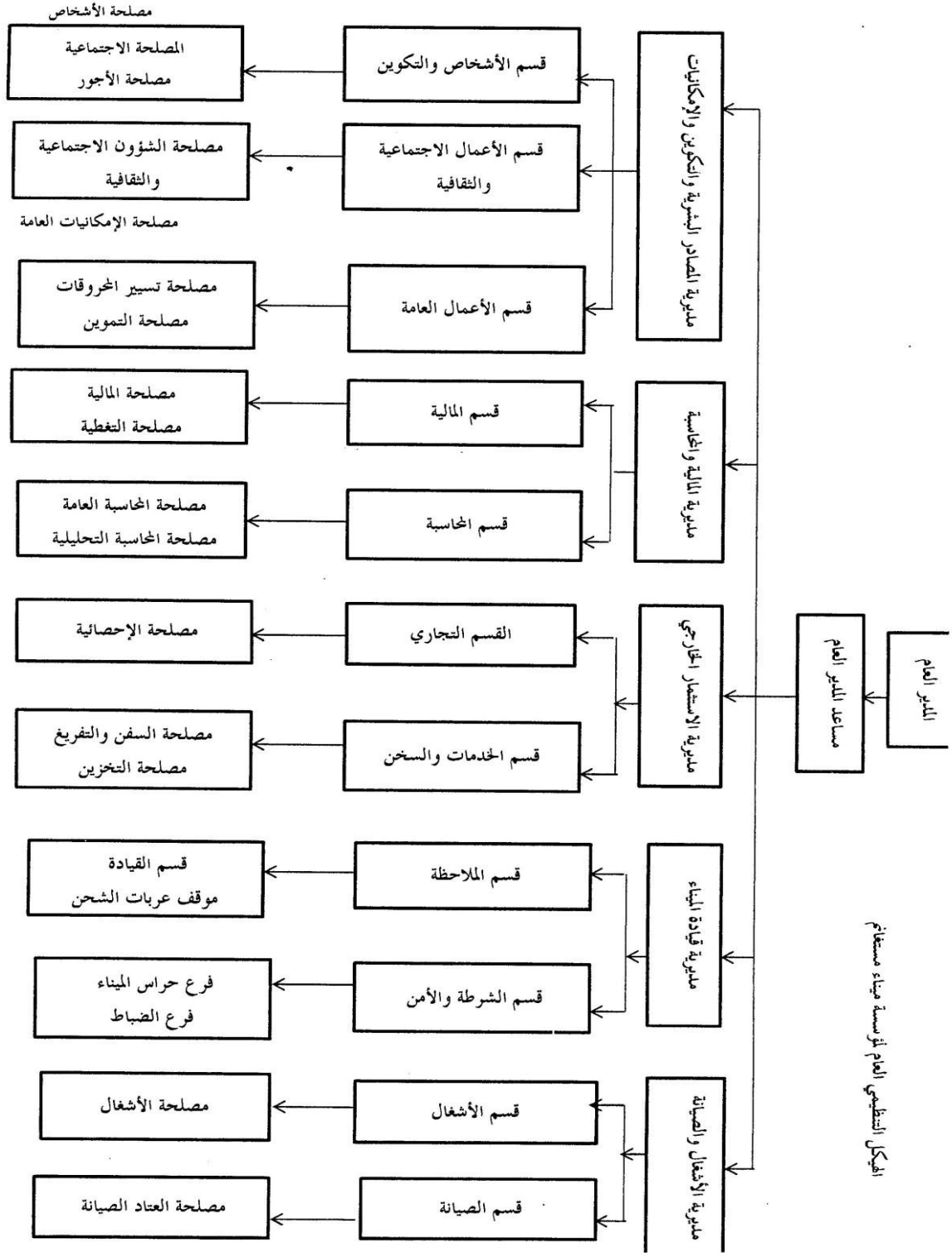
وهو المكان المخصص فعليا لوقوف السفينة إرشاد () المخصصة لنقل () اثناء كل مهمة كان ذلك عند ادخال السفن واخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن ان تتم العملية.

- **مصلحة الحاويات:** وهي مصلحة متخصصة على الاشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها وكونه ان هناك حاويات تحمل مواد خطيرة تهدد السلامة الأمنية للميناء وذلك تحت إشراف عمال مؤهلين بقيام بذلك كما توجد حاويات يتم جمعها في مكان معين استثناء لنقلها للاتجاه معين.

- **ضابط الميناء:**

وهو الشخص الذي يشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طول السفينة، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة : 38



المبحث الثاني : التكوين داخل المؤسسة .

يعتبر التكوين جزءا هاما داخل المؤسسة أنه يسعى الى تحقيق الأهداف حاضرا ومستقبلا .

المطلب الأول : مفهوم التكوين وأهدافه .

مفهوم التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم :

حسب مسؤول المستخدمين للوحدة والمعلومات المدلى بها لنا فالتكوين هو "عملية تغيير نسبي في ميدان المعرفة ، عن طريق أساليب وتقنيات ترمى الى استثمار مهارات الفرد العقلية واليدوية وترجمتها الى كفاءات تتلاءم مع معايير مناصب العمل المتاحة " .

أهداف التكوين في المؤسسة :

- 1- استدراك النقائص في الكفاءات اللازمة لممارسة المسؤولية ما .
- 2- تكييف العامل منصب عمله وجعله متحكما في لأقصى درجة ممكنة .
- 3- تطوير الموارد البشرية عن طريق التنمية الأفراد بالتكوين الفعال .
- 4- مسايرة التطور التكنولوجي والتكيف مع تطورات المحيط .
- 5- الزيادة في مردودية الأفراد والجماعات وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة .

جدول رقم (03) : عدد العمال في المؤسسة حسب السن.

السن	2012	2013	2015	2016
اقل من 25	07	40	01	01
25-34	131	104	83	77
35-44	286	281	271	271
45-54	243	223	238	244
55-60	76	104	92	66
60 فما فوق	40	09	07	14
المجموع	747	725	693	674

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

جدول رقم (04) : يمثل تصنيف العمال في الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016.

اصناف العمال	2012	2013	2015	2016
اطارات	71	76	80	67
تقنيون	88	71	67	69
منفذون	595	575	546	538

جدول رقم (05) : عدد المتكويين في الفترات 2012-2013- 2015-2016.

	2012	2013	2015	2016
اطارات	47	38	62	16
تقنيون	30	20	4	10
منفذون	109	79	78	161
المجموع	186	137	144	187

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : بلورة التكوين وآفاقه والسياسة التكوينية :

❖ الفرع الاول : بلورة التكوين :

حتى يتم تجسيد عملية التكوين ميدانيا ، هناك قرارات تنتقل من الأسفل للأعلى (من الوحدات الى المديرية العامة) ومن الأعلى الى الأسفل.

- في بادئ الأمر تقدم المدارس تقريرا حول كل ما يتعلق بتكلفتها بعملية التكوين (الميزانية المتوفرة، الأساتذة، الاختصاصات الممكنة، المقاعد التكوينية، عدد الأسرة المتوفرة في حي المعهد....) الى المديرية البشرية DRH وبالضبط في قسم التكوين .

ويكون عموما هذا التقرير سنويا وفي بعض الأحيان في كل بداية ثلاثي أو سداسي.

- ومن جهة أخرى تتلقى نفس المديرية DRH طلبات للتكوين من طرف المديريات (م.التوزيع ، م.الإنتاج).

بعد أن يجمع قسم التكوين لمديرية الموارد البشرية كل تقارير المدارس وطلبات المديريات، يبدأ في معالجة هذه الأخيرة على ضوء الإمكانيات المتوفرة لدى المراكز التكوينية .

بعد المعالجة يتم إرسال الملاحظات التي تحتوي على حصة كل مديرية من عملية التكوين، والمديريات بدورها تبلغ الأمر للوحدات المعنية بتاريخ بدء الدورة التكوينية والأفراد المعنيون وكذا المراكز التي سيوجهون إليها. كما يبعث تقرير الى المديرية العامة من طرف مديرية الموارد البشرية للمصادقة عليها وإثبات الموافقة من طرف المدير العام .

❖ الفرع الثاني : الأفاق التكوينية للمؤسسة :

نظرا للتغيرات الطارئة والخاصة بالنظام الإقتصادي للبلاد، ترى هذه المؤسسة بأن تكوين العامل مهم جدا لمواجهة هذه التغيرات، ومن هنا فصاعدا ستركز المؤسسة اهتماماتها على تكوين الخاص والعام واستثمارها في مصالح أكثر مردودية كإنشاء مراكز تكوينية أخرى للقضاء على العجز التكويني الذي لا يشبع رغباتها 100 بالمائة من حيث الحاجات المسجلة عبر كل المديريات وذلك لتحسين من منتجاتها والتنوع فيها وهذا ترقبا لما سيصعبه التفتح على الخارج من مظاهر تعاون و منافسة اقتصادية .

❖ الفرع الثالث : سياسة التكوين :

تعد سياسة التكوين في المؤسسة من أهم مقومات التي تعتمد عليها المؤسسة في خطتها السنوية، ونظرا لأهمية عملية التسيير للتكوين والتكاليف المترتبة عليه وتوجيه هذه العملية بلوحة القيادة .

1- المعالجة المحاسبية لمصاريف التكوين :

اعداد الميزانيات السنوية يحتاج الى المعالجة المحاسبية لمصاريف التكوين الناتجة عن الالتزامات المالية للمؤسسة . وفي هذا الإطار فإن مجمل هذه المصاريف الواجب تسجيلها في محاسبة المؤسسة هي كالآتي :

- 1- مصاريف المستخدمين (أساتذة التكوين وغيرهم) .
- 2- مصاريف أخرى للعمل (مصاريف الترتيبات ، مصاريف العمل البيداغوجي، المصاريف الإدارية للترتبات، مصاريف النقل والتنقل ، مصاريف الإقامة) .
- 3- مصاريف المعدات والأدوات المستعملة في التكوين .
- 4- مصاريف التكوين التي تمت باتفاق مع هيئات ومراكز التكوين الأخرى ويجب أن تتم هي أيضا تسجيلها في محاسبة المؤسسة .
- 5- العلاوة التي تقوم المؤسسة بدفعها الى المتربصين، بالإضافة الى المدفوعات التي تقوم المؤسسة بدفعها الى هيئات ومراكز معتمدة .

2- مراقبة تكاليف التكوين :

نظام مراقبة التكاليف يجب أن يربط بصفة متلاحمة صنفان من المبادئ :أولهما مبادئ التسيير، وثانها التخطيط، فالأدوات المستعملة يجب أن تسمح في أن واحد بالإعلام والتقدير وفي إطار هذه هذه الانشغالات يظهر تحليل التكاليف بأنها ضرورية ومرغوب فيها تليه مستويين من الحاجات وهما :

1- الهدف :

حيث يتطلب التحكم في التكاليف والمعرفة الدقيقة لحجمها والهدف الذي صرفت من أجله حصر هذه العناصر التي تتحكم في حجم وتطور التكاليف يستجيب لأهداف المسير الذي يبحث عن تحسين مستوى تشغيل المؤسسة وأيضا يستجيب لأهداف المخطط الذي يستنتج منها المؤشرات الدالة على الوسائل الضرورية لتوسيع نظام التكوين .

2- هيكلية المصاريف :

حيث تتحمل الإدارة النفقات الثقيلة للشغال ولتنظيم مراكز التكوين، وتشير الى تكنولوجيا التكوين المختارة ، هنالك خاصية مزدوجة تميز هذه الهيكلية وهي عدم التوازن الداخلي واستقرارها مع الوقت.

3- المؤسسات والمعاهد :

المؤسسة سواء عمومية أو خاصة تساهم بنسبة معينة في تمويل التكوين المتواصل الذي يمثل استثمار بالنسبة للمؤسسات من أجل تحسين وتطوير المواد البشرية .

المطلب الثالث : فوائد التكوين في المؤسسة ومعوقاته

هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة :

- خفض نسبة الإلتلاف في الإنتاج.
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين المتدربين مقارنة بزملائهم غير المكونين .
- النقاء عدد كبير من المتكونين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مذكراتهم من خلال تعارفهم وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والآراء، يحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التدريب من خلال جهات خارجية مثل مراكز التدريب المنتشرة في أنحاء الوطن .
- إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم ،وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الإتصال والقيادة .
- زيادة درجة الإلتفاء للموظفين الى المصالح التي يعملون بها .
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول الى معايير الأداء .
- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات ،ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي الخ.

معوقات نجاح وفشل التكوين في المؤسسة :

❖ الفرع الأول : معوقات نجاح التكوين في المؤسسة :

يتسم التكوين في المؤسسة ثلاث معوقات هي :

1- عدم وجود هدف محدد :

يعتبر الهدف تلك التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في زمن وبكمية وبمواصفات محددة، تنقسم أهداف التكوين الى ثلاث مجموعات كما يلي :

أ- أهداف المنصب الذي يشغله الفرد.

ب- أهداف المؤسسة : تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها واستراتيجياتها وفق ما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية.

ت- الأهداف الشخصية للموظفين: لكل إنسان أهداف في حياته الشخصية يريد تحقيقها وتنشك في التنمية الذاتية واحترام الآخرين له، وتقدير ذاته.

إن عدم تحديد الأهداف السابقة الذكر تبقى عملية التكوين رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على أساس موضوعية، فالعمل على إرساء ممارسات التسيير المواد البشرية أضحى ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات، وذلك من أجل القيام بعملية التسيير والتدريب والتكوين في أحسن مستوى ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان .

2- عدم تحديد الحاجيات التكوينية :

يقصد بالحاجيات التكوينية ذلك الفارق بين الحد الأدنى لمستوى الموظف المعرفي والمهاري للقيام بعمل معين والمستوى المهاري والواجب توفره للقيام بذلك العمل تسعى مصلحة تسيير المواد البشرية الى تحديد الحاجيات التكوينية وتخصيص مبالغ مالية معتبرة وتخصيص الوقت والجهد اللازمة لإنجاح هذه العملية ولا يتم هذا عن طريق التخطيط الجيد.

3- عدم وجود الترابط بين البرنامج التدريبي والجانب السلوكي للموظفين :

ترتكز البرامج التكوينية على تلقين الموظفين مهارات ومعارف جديدة تتعلق بوظيفة معينة دون النظر الى أهداف المتكونة جوانبه الشخصية واتجاهاته وسلوكياته فهي تغض الطرف عن الإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل حضور المتكون يهدف الى إجادة العمل ؟

- هل يرغب في تطوير نفسه ؟

- هل لديه أغراض كالترقية ؟

- هل حضوره إجباري دون رغبته في ذلك ؟

قد لا يتفاعل الموظف مع برامج التكوين لأنها خالية البعد السلوكي وقد لا يبدي أي اهتمام بها رغم ما تحتويه من ثراء في المعلومات ويرجع ذلك الى عدم اقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم وهذا راجع الى اعتقادهم أن قرار تكوينهم لم يتم إشراكهم فيه، إذا هناك علاقة

وثيقة بين الجوانب السلوكية للموظف وأخلاقيات العمل لذا تسعى مصلحة الموارد البشرية إلى دعم الجوانب السلوكية لتحقيق التقارب بين أهداف الشخصية وأهداف المؤسسة .

المبحث الثالث : تقييم نظام التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله ، سنقوم بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه و مرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية .

المطلب الأول : سياسة توظيف الموارد البشرية في المؤسسة .

❖ الفرع الأول : خطوات عملية التوظيف في مؤسسة ميناء مستغانم

تعتبر عملية توظيف في المؤسسة حسب ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين من أهم العمليات الموجودة فيه وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه العملية .

1. أسباب التوظيف : إن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها :

الإحالة على التقاعد - إنهاء عقود العمال - وجود مناصب شاغرة - الترقية - خلق مناصب عمل جديدة .

2. مصادر التوظيف : لها مصدرين أساسيين : مصدر داخلي و مصدر خارجي .

فالمصدر الداخلي : يتمثل في ترقية العمال يرتكز خاصة على هذا المصدر .

أما المصدر الخارجي : فيلجأ إليه المؤسسة عند حاجته الى كفاءة لم تكن متوفرة في مواردها البشرية ويكون عن طريق : الإعلانات في الجرائد و المجلات - التسجيل في مسابقات التوظيف .

و تتمثل هذه المراحل (الخطوات) لعملية التوظيف :

- الإتصال بمكتب اليد العاملة
- استقبال ملفات المترشحين
- تصفية الملفات (إعادة النظر في تكوين الملفات)
- انتقاء المؤهلين من المرشحين .

3-دراسة ملفات المرشحين : تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة ملفات المرشحين الذين فيهم الصفات والميزات المطلوبة من طرف الإدارة

4.المقابلة : بعد انتقاء المرشحين المناسبين والمطلوبين كما و نوعا فإن إدارة الموارد البشرية هي التي تتولى وتشرف على المقابلة ، حيث تقوم لجنة مختصة بالإشراف على هذه العملية حسب رأي المسئول عن مصلحة المستخدمين فإن المقابلة مهمة سواء بالنسبة إليهم أو بالنسبة للمترشحين كونها تسمح ب :

- إعطاء فرصة للمترشحين من أجل معرفة المؤسسة وكذا الإطلاع على أنواع العمل التي هي بصدد تنفيذها .
- إعطاء الفرصة للمترشح من أجل تخطي عقبات الخجل والتعقد ، وهذا لإبداء أفكاره .

5- الإمضاء على عقد العمل : وهو آخر خطوة في عملية التوظيف والتعيين وتتمثل في الإمضاء عقد العمل بموجب قانون العمل والقانون الأساسي الخاص بالمؤسسة.³⁹

❖ الفرع الثاني : تحليل الأعمال في مؤسسة ميناء مستغانم

في إطار تحليل الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بعرض نموذج أو ملخص ، وذلك على أساس مستويات التدرج الوظيفي (الإطارات ، التقنيون ، المنفذون)

● **مناصب الإطارات :** تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وتتضمن واجبات هذه المناصب تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذ و تحقيقها وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلوا هذه الوظائف بإجراء اتصالات بغرض تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر :

- 1- مؤهل علمي مناسب
- 2- خبرة علمية حسب متطلبات المنصب
- 3- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتسيير التي تتيحها المؤسسة
- 4- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الأهداف و الخطط والبرامج والدراسات و متابعتها

مناصب أعوان التحكيم (التقنيون) : تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت إشراف المباشر بإنجاز عمليات خصوصية تتطلب تأهيلا علميا محددًا و مقدرا معينًا من الدقة و المهارة تؤدي وفق القوانين و لوائح و إجراءات محددة و يتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية صلاحية و الخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- المؤهل العلمي المتوسط أو فوق المتوسط و مناسب لطبيعة العمل
- الإلمام بالمعارف النظرية و التطبيقية لهذه الوظائف

مناصب أعوان التنفيذ (المنفذون) : يتضمن جميع هذه المناصب الوظائف التي يقوم شاغلوها بإنجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال و الخدماتية المساندة ، و تخضع الى إشراف المباشر أمام مسئولين و يتطلب شغل هذه الوظائف :

- الإلمام بالقراءة و الكتابة دون الحاجة الى الخبرات السابقة
- مؤهل بدني أو صحي للقيام بالأعمال اليدوية و الخدماتية المكلف بها

نلاحظ أن تحليل الأعمال و المتمثل في صورة بطاقات لا يستجيب للشروط الواجب توافرها فيه حيث إن هذه البطاقات تكتفي فقط بتسمية منصب العمل و تحديد الإطار العام لممارسة الوظيفة من قبل شاغليها اهتمام بالأمر التالية :

- تفصيل المهام الواجب القيام بها على مستوى الوظيفة

عبد الحليم بن حمود ، رئيس قسم إدارة الموارد البشرية³⁹

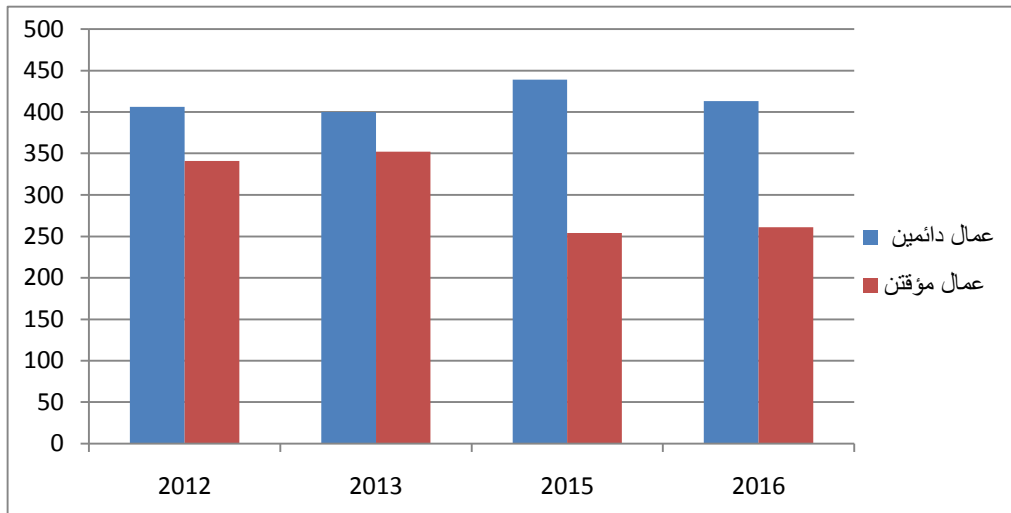
- المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة
- الظروف التي يتعرض لها شاغل الوظيفة أثناء أداء عمله
- علاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف
- **الفرع الثالث : توزيع الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم**

إن عملية توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة هي عملية تعتمد على التخمين و التقدير الشخصي دون الأخذ بعين الاعتبار الطرق العلمية المستخدمة في ذلك من تحليل أثر التغيرات التكنولوجية ، تحليل أثر التغيرات التنظيمية بالإضافة الى تحديد الاحتياجات الإحلال (التقاعد ، الإستقالة ، الوفاة ، حالات الترقية الخ)

الجدول رقم (06) : تطور الموارد البشرية في المؤسسة خلال الفترات 2012- 2013- 2015-2016

البيان	2012	2013	2015	2016
عمال دائمين	406	400	439	413
عمال مؤقتين	341	325	254	261
المجموع	747	725	693	674

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة
الشكل رقم 06 : تطوير الموارد البشرية في مؤسسة مستغانم في الفترات 2012- 2013- 2015-2016



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال المتواجدين بالوحدة دائمون إذ يشكلون نسبة أكبر العمال المتواجدين في المؤسسة من العمال المؤقتين، و يجدر الإشارة هنا إلى أن هؤلاء العمال يتساوون مع العمال الدائمين في جميع الحقوق إلا في التدريب فهم ليس لهم الحق في المشاركة في أي برنامج تدريبي ذلك لبقائهم مشروط بمدة العقد التي لا تتجاوز السنة في أقصى تقدير .

المطلب الثاني : سياسة التدريب الموارد البشرية بالمؤسسة .

إن التطور التكنولوجي و التقني و الجو التنافسي الغير محدود أدى بالمؤسسة إلى تبني إيقاع سريع في التغيير و التحول، إذ في إطار ذلك اختارت المؤسسة أن يكون تدريب الموارد البشرية كأحد المحاور الإستراتيجية في سياستها للتنمية و التطور فعمدة إلى أن يكون التدريب هو أفق استمراريتها و تطوير كفاءتها من الموارد البشرية نحو التحديات المستقبلية الكبرى.

و من الجدير بالذكر الإشارة إلى النسبة التي تمول بها المؤسسة العمليات التدريبية هي 1 بالمائة من الكتلة الاجرية السنوية تذهب للتدريب.

❖ الفرع الأول : نظام التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم

تقوم المؤسسة في كل مرة مرتين في السنة بالقيام بالتدريب لعمالها و إدارتها و الهدف من وراء ذلك هو تحسين مستواهم الذي يؤدي الى انتاجية أفضل مما يسمح لها بالبقاء في السوق، و ضمان ديمومتها.

و يهدف التدريب بالمؤسسة الى تحقيق 3 أهداف رئيسية :

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة
- التكيف المستمر للعمال في المناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال
- تنمية قدرات و مهارات الأفراد بشكل الذي يسمح لهم من التأقلم و أداء مهامهم بفاعلية .

❖ الفرع الثاني : تحليل الاحتياجات التدريبية بمؤسسة ميناء مستغانم :

لقد فضل الباحث أن تكون السنوات المدروسة لتحديد الإحتياجات التدريبية في 4 سنوات أي من سنة 2012 الى غاية سنة 2016 و يعود السبب في اختياره لهذه الفترة هو الوصول الى نتائج دقيقة و حديثة في تحديد الإحتياجات التدريبية .

بالإضافة الى ما سبق ذكره فإن عدد الأفراد الذين تم تدريبهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة هم عدد قليل مقارنة بإجمالي العمال ،ويبين لنا الجدول التالي تطور نسبة عدد العمال الذين تم تدريبهم مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمؤسسة خلال تلك الفترات .

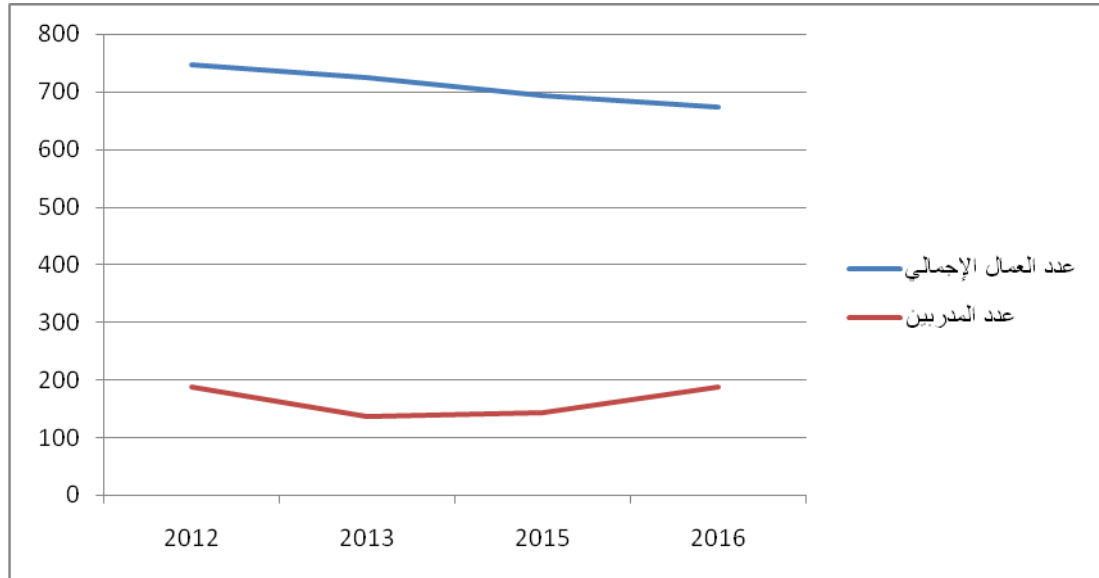
الجدول رقم (07) : تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي العمال .

السنوات	2012	2013	2015	2016
إجمالي عدد العمال	747	725	693	674
عدد المتدربين	186	137	144	187
النسبة	%24.89	%18.89	%20.77	%27.74

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

النسبة= عدد المتدربين / إجمالي عدد العمال.

الشكل رقم (07) : تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي العمال الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016



المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتدربين قد عرف تراجعاً في السنة 2013-2015 ثم تزايد في سنة 2016 فقد بلغ عدد المتدربين سنة 2012 (186) متدربين من أصل (747) عاملاً، أما في سنة 2013 فقد بلغ عدد المتدربين (137) من أصل (725) عاملاً، أما في سنة 2016 فقد كان العدد هو أفضل نسبة لعدد المتدربين خلال جميع سنوات الدراسة الأربعة، ويرجع سبب هذا إلى اهتمام مسؤولي المؤسسة بما فيه الكفاية بنشاط التدريب .

المطلب الثالث : خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة : ❖ الفرع الاول : تحديد الإحتياجات التدريبية :

إن أول شيء تقوم به المؤسسة عن مصلحة التدريب و التكوين هو تعداد مخطط سنوي ويتم فيه تحديد التخصصات المفتوحة للتدريب .
بعد ذلك يتم مراسلة المدراء الجهويين لمختلف الوحدات التابعة للمؤسسة ، وذلك بهدف وضع قائمة للعمال المعنيين بالتدريب، وإعلامهم في هذا التقرير بالتخصصات المتوفرة للتدريب يتم بعد ذلك وضع القائمة النهائية ويتم إعادتها الى المؤسسة عن مصلحة التدريب و التكوين .تقوم بعد ذلك هذه الأخيرة بدراسة هذه القوائم وبعد ذلك يتم تقديمه لمدير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم .

وهذا المخطط السنوي يحتوي على :

- تحديد التخصصات المتوفرة في التدريب
- تحديد مكان التدريب
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد العاملين الذين سيشاركون في الدورة التدريبية .

❖ الفرع الثاني : تصميم البرنامج التدريبي :

بعد أن تتحصل مديرية الموارد البشرية على المعلومات التي تخص العاملين المراد تدريبهم في المؤسسة ،تقوم بمراسلة مراكز التدريب المتعاقدة معها أو التابعة لها، وهذه المراكز هي:
1- وهران

ACI : ACADLMIE CECOS INTERNATIONAL etablissement

2- وهران EGIC IBN SINA : ecole de gestion dinformatique et de commerce

3- وهران IBS : international busines school

4- Ministre du commerce chambre de commerce et dindustrie du

مستغانم غرفة التجارة و الصناعة dahra mostagannem

5- INPED : institut national de la productivité et du développement

الجزائر أول مدرسة . industriel

6- بوسماعيل : E.N.S.M.

7- بومرداس : I.N.P.E.D.

ويتم إبلاغ هذه المراكز بالتخصصات المراد تدريب العمال فيها ،ويتم الإتفاق على الجانب المالي وكل التكاليف الإضافية بالإضافة الى الزمان و الذي تحدده مديرية الموارد البشرية في شهر جانفي من كل سنة .

❖ الفرع الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورته النهائية و تحديد عقد الإتفاق بين المؤسسة ومراكز التدريب و كذلك الإتفاق على كافة الأمور الضرورية لسير العملية، تتم عملية التدريب و ذلك و ذلك بحضور المتدربين و يتم تسجيل غيابهم ,ويتم تلقيهم المادة التدريبية من طرف المدربين .
أما متابعة و تقييم البرنامج التدريبي تكون عند الانتهاء من التدريب مباشرة و أخرى بعد مرور 6 أشهر عن التدريب .

ميزانية التدريب :

إن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التدريب يعتبر ضرورة لا بد منها ، ذلك لان المال هو الكفيل الوحيد بإنجاح العملية التدريبية ،ومن أجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لابد أن يتم إظهارها في شكل منظم ،وتعتبر الميزانية الشكل الأفضل الذي يجب أن تظهر فيه إذ من خلالها يتم معرفة مكونات النفقات التدريبية و مختلف الأموال التي تدعم العملية التدريبية .

وفيما يلي جدول يبين ميزانية التدريب خلال الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016

الجدول رقم (08) : ميزانية التدريب للأفراد المدربين خلال الفترات : 2012- 2013- 2015- 2016

السنوات	2012	2013	2015	2016
التكلفة الإجمالية للتدريب (دج)	2347355	4045294	6647928	8940102
عدد المتدربين الإجمالي	186	137	144	187
نصيب الفرد الواحد من التكلفة (دج)	12620.18	29527.69	46166.16	47808.03

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة التحليل :

من خلال الجدول يتبين أن ميزانية التدريب غير ثابتة فتارة ترتفع وتارة أخرى تنخفض وهذا من سنة الى أخرى وبشكل ملحوظ ومتفاوت ، ويرجع سبب هذا التغيير نسبة الى الاختلاف في عدد الأفراد المدربين في كل سنة .

أما فيما يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التدريب في المؤسسة يتم حسابها على الشكل التالي :الموارد المالية المخصصة للتدريب خلال السنة = الكتلة الأجرية الإجمالية للمعامل خلال السنة × 0.01

خاتمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عينة من المؤسسات الوطنية والتي تطبق إستراتيجية التكوين والتدريب، فوقفنا من خلال دراستنا عند بعض الحقائق و المعلومات التي تخص هذه المؤسسة و مكانة التكوين و التدريب فيها .

كما تم التطرق أيضا إلى الإطار المنهجي للدراسة التي قمنا بها على مستوى المؤسسة . وفي الأخير وقفنا من خلال دراستنا لهذه المؤسسة في تحليل دور و واقع التكوين و التدريب فيها و استطعنا الوصول إلى عدة نتائج و خلاصات سوف نعرضها في الخاتمة العامة .

من خلال بحثنا هذا تظهر الأهمية القصوى لتنمية الموارد لبشرية في المرحلة المعاصرة، حيث أصبحت ضرورية لحياة اي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية و الإدارية و الثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك. وما هي الا زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقائها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ان موضوع التكوين و التدريب احد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، حيث أنه يمثل جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. فهو يزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فعملية التكوين و التدريب أصبحت تحتل مركزا هاما في المؤسسات الوطنية أو الأجنبية كانت، حيث تعتبر من اهم السبل في تطوير خدماتها وتحقيق أهدافها، و المحافظة ديمومتها و استمراريتها، وكما يهدف تكوين و تدريب العمال الى تزويد المورد البشري بالمعلومات و المهارات و الاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل ايجابي، و بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية.

يعتبر التكوين و التدريب شرط ضروري من جهة لتحسين قدرات و مهارات الأفراد ومن جهة أخرى لرفع أداءهم و تحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم. لكن الخيارات متعددة أمام المؤسسة لوضع سياسة للتكوين و التدريب اما بالاعتماد على التكوين الداخلي أو اللجوء للتكوين الخارجي من طرف المصالح المتخصصة و المهنية بالإضافة إلى إجراءات و أجال التكوين و الاساليب المعتمدة.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تدريبه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو

الديناميكي للمؤسسة، و هذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين والتدريب قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن و ليس تكلفة يجب تدنيها، و أن التكوين و التدريب استثمار منتج و ليس جامد.

النتائج: استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:

1. بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فانه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.
2. يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
3. تخصيص مكتب يهتم بالتكوين و التدريب و كذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بهم.
4. تعتمد المؤسسة على العمال الدائمين.
5. انخفاض في عدد الأفراد الملتحقين بالدورات التكوينية.
6. تتم عملية التدريب وفق 3 خطوات أساسية: أولا تحديد الاحتياجات التدريبية، البرنامج التدريبي، و تقييمه.
7. التكوين و التدريب عملية مستمرة تستمر طول مسارهم المهني.
8. التدريب له آثار معنوية ايجابية في رفع مستوى أداء و كفاءات الأفراد، و شعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب و هذا ما أثبتته الدراسة.
9. أظهرت الدراسة أنه يوجد عملية تقييم التكوين و التدريب للعملية التكوينية و التدريبية في المؤسسة، أثناء تنفيذ البرنامج التكويني و التدريبي و بعد الانتهاء منه.

التوصيات:

- 1) ضرورة وضع هدف مسبق و إعداد جيد للتكوين و التدريب مع ضرورة تقديم تقارير عنه بايجابياته و سلبياته.
- 2) ضرورة زيادة وعي الإدارة العليا في معظم المنظمات بأهمية التكوين و التدريب و جدوى برامجهما.
- 3) حسن اختيار المدرب.

4) العناية باختيار الأفراد الذين سيعملون في وحدة التكوين والتدريب بحيث تتوافر فيهم مطالب التأهيل العلمي والخبرة، و حفز الكفاءات الإدارية و ذوي الخبرة في مجالات العمل.

5) ضرورة إتباع أحدث أساليب و طرق ووسائل التدريب.

6) أن يتم بلورة السياسة التدريبية، بحيث تتوافق و تتكامل مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

7) يجب على المؤسسة أن تجعل إستراتيجية التكوين و التدريب منسجمة و أكثر واقعية وذلك بالتعرف على الفرص و التحديات التي تواجه المؤسسة.

8) ضرورة اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي الخيار الاستراتيجي الوحيد لخوض المنافسة مع باقي المؤسسات الأخرى.

9) وضع عقود قانونية مع المتكولين كي يضمن بقاءهم في المؤسسة و استغلال تلك المهارات المكتسبة لفائدة هذه المؤسسة.

10) تقييم برامج التكوين و التدريب تقييما علميا و موضوعيا من أجل الوقوف عند مواطن الخلل و تحديد الفوارق بين ما خطط له و ما تم الوصول إليه من ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

Plan de formation pluriannuel

Année :	2015			2016			2017			2018			2019		
Formation diplômantes et qualifiantes de longue, moyenne et courte durée	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Management général	05	/	/	/	/	/	/	/	/	05	/	/	05	/	/
Ressources humaines	/	/	/	/	/	/	/	/	/	05	05	/	10	/	/
Statistiques et planification	02	/	/	/	/	/	/	/	/	02	/	/	/02	/	/
Fiscalités et comptabilité –Finances	02	02	/	/	/	/	/	/	/	04	02	/	02	02	/
Contrôle de gestion	/	/	/	20	/	/	/	/	/	20	/	/	10	/	/
Gestion des achats	/	05	/	/	/	/	/	/	/	/	05	/	/	05	/
Gestion des assurances	03	03	/	/	/	/	/	/	/	03	03	/	/	02	/
Gestion du patrimoine	/	/	/	/	05	/	/	/	/	/	05	/	/	/	/
Transport et logistique	02	/	/	/	/	/	/	/	/	02	/	/	02	/	/
Informatique	02	/	/	/	/	/	/	/	/	02	/	/	/	/	/
Mécanique et électromécanique	/	/	05	/	/	/	/	02	/	/	/	/	/	05	05
Conduite des engins de manutention	/	/	50	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Techniques de manutention automatique	/	/	50	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Techniques de manutention manuelle	/	/	200	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Elaboration du budget de l'entreprise	02	/	/	/	/	/	02	/	/	/	/	/	/	/	/
Contrôle budgétaire	02	02	/	/	/	/	/	/	/	02	02	/	/	/	/
Communication et rédaction administrative	/	10	/	/	/	/	/	10	/	/	/	/	/	/	/
Système Management qualité	02	/	/	02	/	/	/	/	/	/	/	/	02	/	/
G.M.A.O	/	/	/	05	05	10	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Loi de finances	05	/	/	05	/	/	05	/	/	05	/	/	05	/	/
Traitement des navires	/	/	/	05	05	10	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Gestion du parc roulant	/	/	/	01	04	/	/	/	/	/	/	/	01	04	/
Gestion terminal à conteneurs	/	/	/	01	/	02	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Gestion du parc à feu	/	/	/	07	/	10	/	/	/	/	/	/	07	/	10
Gestion et conservation du domaine public	/	/	/	04	/	/	/	/	/	/	/	/	04	/	/
Gestion portuaire	/	/	/	10	/	/	/	/	/	/	/	/	10	/	/
<i>Formations maritimes</i>	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E

Patron à la navigation côtière	04	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Capacitaire à la navigation côtière	/	/	/	06	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Matelots qualifiés brevetés à la machine	12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Matelots qualifiés brevetés à la passerelle	06	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Motoristes	/	/	/	/	/	04	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Officiers mécaniciens 2ème classe	/	/	/	/	/	/	04	/	/	/	/	/	/	/	/
Total des effectifs :															
Total Général :															

Plan de formation pluriannuel

Montant : **U=KDA**

Année :	2015			2016			2017			2018			2019		
catégories socioprofessionnelles	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Formation diplômantes et qualifiantes de longue, moyenne et courte durée	27	22	300	40	19	170	35	12	180	50	22	100	37	18	200
Formations Maritimes	22	/	/	20	/	100	35	/	140	/	18	80	13	32	80
Total des effectifs :	49	22	300	60	19	270	70	12	320	50	40	180	50	50	280
Total Général :	371			349			402			270			380		
Coût global annuel estimatif	9.000			10.000			12.000			11.000			12.000		

Volet 4 : Ressources humaines

- Emploi

• Effectif par tranche d'âge

Tranche d'âge	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total		
	2013	2012	Var (%)	2013	2012	Var(%)	2013	2012	Var(%)
< 25	02	04	-50	02	3	33	4	7	-43
25 – 34	23	37	-38	81	94	-14	104	131	-21
35 – 44	130	127	2	151	159	-5	281	286	-2
45 – 54	143	166	-14	80	77	4	223	243	-8
55 – 60	93	68	37	11	8	37	104	76	37
61 et plus	09	04	125	00	-	-	09	4	125
Total	400	406	-1	325	341	-5	725	747	-3

L'effectif global de l'Entreprise par tranche d'âge au titre de l'année 2013 a enregistré une variation de -3 %, cela s'explique par le départ de 23 agents permanents et la contractualisation en C.D.I de 16 agents plus une réintégration d'un agent permanent.

• Effectif par sexe

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total			Taux %	
	2013	2012	Var(%)	2013	2012	Var(%)	2013	2012	Var(%)	2013	2012
Masculin	379	385	-2	318	334	-5	697	719	-3	96	96
Féminin	21	21	-	07	7	-	28	28	0	4	4
Total	400	406	-1	325	341	-5	725	747	-3	100	100

L'effectif par sexe pour l'année 2013 a connu une variation de -2% pour le personnel de sexe masculin contre une stabilisation pour le personnel de sexe féminin par rapport à l'année précédente.

• Effectif par catégorie socio professionnelle

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total		
	2013	2012	Var(%)	2013	2012	Var(%)	2013	2012	Var(%)
Cadre	67	66	2	09	05	80	76	71	7
Maitrise	62	77	19	09	11	-18	71	88	-19
Exécution	271	263	3	307	325	-6	575	595	-3
Total	400	406	-1	325	341	-5	725	747	-3

L'effectif total par catégorie socio –professionnelle, au titre de l'année 2013, a connu une baisse de -3 % par rapport à l'année 2012. Le personnel d'encadrement enregistre une variation de + 7%. Cela est du :

- Réintégration de (01) cadre supérieur
- Recrutement de (02) pilotes et (01) chef mécanicien
- Promotion de (02) chefs département et (03) chefs de service aux postes vacants

personnel d'exécution - 3%.cela s'explique par le départ respectif en retraite de 06 et 13 agents.

Pour le personnel de maitrise -19% et le

• Taux d'absentéisme (par rapport au total des journées perdues toutes causes confondues)

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel		
	Maladie	Absence	Total	Maladie	Absence	Total
Taux d'absentéisme	29 %	71%	100%	27%	73%	100 %

Au titre de l'année 2013, le taux d'absentéisme pour cause de maladie du personnel permanent est de 29 % contre un taux de 27 % pour le personnel contractuel. Par contre le taux d'absentéisme toutes causes confondues du personnel permanent est de 71 % contre 73 % pour le personnel contractuel. Toutefois les journées perdues ont totalisé un nombre de 4452 pour le personnel permanent contre 3673 pour le personnel contractuel.

• Insertion professionnelle

Rubrique	2013	2012	Var (%)
DAIP	03	25	-88

CTA	16	08	100
Total	19	33	- 42

Le nombre d'agents recrutés dans le cadre de DAIP a atteint 19 agents en 2013 contre 33 agents en 2012. L'Entreprise a eu recours à ce genre d'emploi pour assister les jeunes diplômés à mieux s'intégrer dans le milieu professionnel et pour faire face au surcroît de travail .

- **Formation**

• **Bilan des actions de formation**

Rubrique	Nb participants 2013		Nb participants 2012		Var (%)	
	Séminaires	Diplomantes	Séminaires	Diplomantes	Séminaires	Diplomantes
Cadres	35	03	24	23	46	-87
Maitrises	20	-	28	2	-29	-
Exécutions	79	-	73	36	8	-
Total	134	03	125	61	7	-95
Total général	137		186		-26	

Pour l'année 2013, le nombre des agents ayant participé à des séminaires et formation diplômantes est de 137.

- **Coût global des actions de formation** : 4 045 294 DA
- **Taxe de la formation professionnelle continue** : 1 677 035 DA (année 2013)
- **Taxe d'apprentissage** : 4 731 489 DA (année 2013)

L'exécution du plan de formation 2013 de l'Entreprise a connu une amélioration par rapport à l'année précédente due à la participation de 137 agents dans différentes actions de recyclage et de perfectionnement pour un montant de 4.045.294 D.A contre un montant de 2.347.355 D.A en 2012 soit un écart positif de 1.697.939 D.A engendrant une variation positive de 72% ce qui a entraîné la baisse du montant de la taxe de formation professionnelle pour l'exercice 2013 d'un montant de 1.677.035 D.A par rapport à 2012 qui s'élevait à 3.346.797,05 D.A soit une variation de -50 %.

- Nonobstant de tout les efforts fournis et les moyens déployés par l'entreprise pour l'encadrement des jeunes apprentis afin de réduire la taxe d'apprentissage, l'entreprise se trouve dans une situation contraignante de subir cette taxe étant donné :

* L'importance de la masse salariale brute annuelle.

* Le manque des capacités d'accueil restreints et les moyens humains que disposent l'entreprise et plus précisément la DTM qui est très sollicitée par ce genre de formation technique à savoir :

L'orientation et le choix de la majorité des apprentis vers les branches techniques (Electricité-Plomberie sanitaire-Mécanique etc.

* La rétribution des apprentis se limite uniquement à des versements des présalaires mensuels variant entre 5400 D.A et 12060 D.A durant le cycle d'apprentissage repartis en durée semestrielle.

Taux de réalisation du plan de formation

Rubrique	Cadres	Maitrises	Exécutions	Total
Nb d'effectifs inscrits dans le plan de formation	50	12	126	188
Nb d'effectifs ayant bénéficié d'actions de formation	38	20	79	137
Taux de réalisation du plan de formation	76%	167%	63%	73%

Au total, 137 travailleurs sur les 188 agents inscrits dans le plan de formation au titre de l'année 2013 ont bénéficié de formation. Soit un taux de réalisation de 73 %.

- Climat social

Rubrique	2013	2012	Var (%)
Nb d'accords collectifs signés	2	3	-33%
Nb de conflits individuels	2	2	-
Nb de conflits collectifs	-	-	-

* Durant l'année 2013, trois (03) accords collectifs ont été conclus entre l'Entreprise et le partenaire social, il s'agit de :

- 1^{er} accord collectif conclu en date du 18 Février 2013 relatif à l'augmentation des salaires de base de 5% en complément de mise en application de l'accord salarial de branche du 02 Avril 2012 ayant pour objet d'augmentation des salaires de base de 25%, soit 20% appliquée à compter du 1^{er} Janvier 2012 et 5% à compter du 1^{er} Janvier 2013.
- 2^{ème} accord collectif conclu en date du 27 Mars 2013, relatif aux heures supplémentaires

Concernant le personnel marin.

Deux conflits individuels relatifs à la revendication de l'indemnité de départ en retraite ont été enregistré pour l'année 2013 ; les deux affaires ont été traduites devant la justice et les deux demandeurs ont obtenu gain de cause, il s'agit : de messieurs CHERIF Mokhtar ex PDG et BENYOUCEF Charef.

- **Conditions d'hygiènes et de sécurité**

Rubrique	2013	2012	Var (%)
Nb d'accidents de travail	23	28	- 18
Taux de fréquence des accidents de travail	-	-	-
Taux de gravité des accidents du travail	-	-	-

Une différence de cinq (05) accidents de travail a été enregistrée durant l'année 2013 par rapport à l'année 2012 soit un taux de variation de – 18%.

Volet 4 : Ressources humaines 2016

- **Emploi**

• **Effectif par tranche d'âge**

Tranche d'âge	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total		
	2016	2015	Var (%)	2016	2015	Var(%)	2016	2015	Var(%)
< 25	-	-	-	01	01	-	01	01	-
25 – 34	25	26	- 4	52	57	- 9	77	83	-7
35 – 44	152	153	-1	119	118	1	271	271	-
45 – 54	164	168	-2	80	70	14	244	238	2
55 – 60	62	86	-28	04	06	-33	66	92	-28
61 et plus	10	06	67	04	01	300	14	07	100
Total	413	439	-6	261	254	3	674	693	-3

• **Effectif par sexe**

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total			Taux %	
	2016	2015	Var(%)	2016	2015	Var(%)	2016	2015	Var(%)	2016	2015
Masculin	391	415	-6	247	252	-2	638	667	-4	95	96
Féminin	22	24	-8	14	02	600	36	26	38	5	4
Total	413	439	-6	261	254	3	674	693	-3	100	100

Le personnel du sexe masculin a connu une baisse de -2% durant l'exercice 2016.

• **Effectif par catégorie socio professionnelle**

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel			Effectif total		
	2016	2015	Var(%)	2016	2015	Var(%)	2016	2015	Var(%)
Cadre	56	67	-16	11	13	-15	67	80	-16
Maitrise	53	59	-10	16	08	100	69	67	3
Exécution	304	313	-3	234	233	-	538	546	-1
Total	413	439	-6	261	254	3	674	693	-3

L'effectif total au titre de l'année 2016, a connu une variation de - 3 % par rapport à l'année 2015 due aux départs en retraite de quarante (40) agents de l'entreprise.

Taux d'absentéisme

Rubrique	Personnel permanent			Personnel contractuel		
	Maladie	Absence	Total	Maladie	Absence	Total
Taux d'absentéisme	% 1	% 3	4 %	1 %	0.5%	1.5 %

Au cours de l'année 2016, les taux d'absentéisme pour des causes de maladie ont enregistré 1 % pour le personnel permanent ainsi que pour le personnel contractuel par contre les taux d'absentéisme pour toutes causes confondues à savoir ; absences non payées – congés spéciaux – accidents de travail – sanctions - etc..., sont de l'ordre de 3 % pour le personnel permanent et de 0.5% pour le personnel contractuel.

Insertion professionnelle

Rubrique	2016	2015	Var (%)
DAIP	04	-	-

CTA	46	40	15
Total	50	40	25

Le nombre d'agents recrutés dans le cadre de DAIP/CTA a atteint 50 agents en 2016 contre 40 agents en 2015. L'Entreprise a eu recours à ce genre d'emploi pour assister les jeunes diplômés à mieux s'intégrer dans le milieu professionnel et pour faire face au surcroît de travail .

- **Formation**

• **Bilan des actions de formation**

Rubrique	Nb participants 2016		Nb participants 2015		Var (%)	
	Séminaires	Diplomantes	Séminaires	Diplomantes	Séminaires	Diplomantes
Cadres	08	08	52	10	-84	-20
Maitrises	10	-	04	-	150	-
Exécutions	161	-	78	-	106	-
Total	179	08	134	10	33	-20
Total général	187		144		30	

Pour l'année 2016, le nombre des agents ayant participé à des séminaires et formation diplômantes est de 187.

- **Coût global des actions de formation** : 8 940 102 DA
- **Taxe de la formation professionnelle continue** : 100 473.51 DA (année 2016)
- **Taxe d'apprentissage** : 5.377.156,88 DA (année 2016)

Durant l'exercice 2016 une participation de 187 agents dans différentes actions de recyclage et de perfectionnement pour un montant de 8 940 102 DA ce qui a entraîné une baisse du montant de la taxe de formation professionnelle pour l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015, soit un taux de réalisation de plan de formation de 100% durant le 1^{er} semestre et 98 % durant le 2^{ème} semestre par rapport au montant du de la taxe de formation continue de l'exercice 2015.

Taux de réalisation du plan de formation

Rubrique	Cadres	Maitrises	Exécutions	Total
Nb d'effectifs inscrits dans le plan de formation	32	13	125	170
Nb d'effectifs ayant bénéficié d'actions de formation	16	10	161	187
Taux de réalisation du plan de formation	50 %	77 %	129 %	110%

Au total, 187 travailleurs sur les 170 agents inscrits dans le plan de formation au titre de l'année 2016 ont bénéficié de formation. Soit un taux de réalisation de 110%.

- **Climat social**

Rubrique	2016	2015	Var (%)
Nb d'accords collectifs signés	-	01	-
Nb de conflits individuels	17	06	183 %
Nb de conflits collectifs	-	-	-

*Dix sept (17) conflits individuels ont été enregistrés pour l'année 2016 ; ces affaires ont été traduites devant la justice.

- **Conditions d'hygiène et de sécurité**

Rubrique	2016	2015	Var (%)
Nb d'accidents de travail	21	15	40
Taux de fréquence des accidents de travail	-	-	-
Taux de gravité des accidents du travail	-	-	-

Une différence de six (06) accidents de travail a été enregistrée durant l'année 2016 par rapport à l'année 2015 soit un taux de variation de 40%.

FORMATION :

Taux de réalisation par rapport à l'effectif inscrit au plan et l'effectif bénéficiant de la formation 155/144 (93 %).

Taux de réalisation du plan de formation par rapport au montant de la taxe de formation exigée par la loi au titre de l'exercice 2015 s'élève à :

	Montant de la taxe : 1% masse salariale Brute	Dépenses de formation :	Taux de réalisation :	Taux de la taxe à payer	Montant de la taxe à payer
1 ^{er} Semestre :	3.368.281 D.A	2.311.480 D.A	69 %	0.31%	1.056.751D.A
2 ^{ème} Semestre :	3.966.713 D.A	4.336.448 D.A	109 %	00%	00

Taux d'absentéisme

Nombre de jours calendaires (Absences maladies)

Effectif nombre payé *nombre de jours 360