

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالإدارات العمومية
دراسة حالة مركز التكوين المهني سيدي علي CFPA
-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

* جلولي سهام

من إعداد الطالبة:

• بليل نبية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقررا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ماتزيده من نعم ، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم ، والصلاة والسلام على النبي محمد سيد الخلق اجمعين، نسأل لله عز وجل ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب الله ان يدخلنا وياهم الجنة. وتتقدم بأخلص تشكراتنا إلى :

الأستاذة المشرفة جلولي سهام التي ساعدتني في عملي هذا كما أشكر كل عمال مركز التكوين المهني.

تشكراتي الخالصة الى ابي وامي والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد والى كل اقسام العلوم التجارية والاقتصادية .

وباركلمن ساهم في تعليمي ومن مذكري

نبية

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

صدق الله العظيم

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام .

الى منكله الله بالهيبه والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار..... الى من
اسمه أحمد بكل افتخار..... أرجو من الله عز وجل ان يمد عمرك لترى
ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم
وفي الغد والى الابد .

والدي العزيز

الى ملاكي في الحياة..... الى معنى الحب والى معنى الحنانالى سمة الحياة وسر
الوجود. الى من كان دعاءها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي ، الى أعلى
الحياب ، امي الحبيبة .

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	التشكر
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة المختصرات
02	مقدمة عامة
03	الفصل الأول: عموميات حول التدريب وتنمية المهارات والكفاءات
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مدخل إلى التدريب
05	المطلب الأول: المفهوم الواسع للتدريب
07	المطلب الثاني: أنواع التدريب
09	المطلب الثالث: عموميات حول الكفاءات
12	المبحث الثاني: عموميات حول الكفاءات
12	المطلب الأول: تعريف الكفاءة
13	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
14	المطلب الثالث: خصائص ومكونات الكفاءات
17	المبحث الثالث: تنمية المهارات والكفاءات في ظل فلسفة التدريب
17	المطلب الأول: آليات بناء وتعزيز ثقافة التدريب بالإدارات
21	المطلب الثاني: البرامج التدريبية والتطور الإداري

25	المطلب الثالث: أساليب التدريب.
28	خلاصة الفصل.
29	الفصل الثاني: علاقة التدريب بتنمية المهارات والكفاءات
30	تمهيد
30	المبحث الأول: أثر التدريب على الكفاءات والمهارات
32	المطلب الأول: أثر التدريب على تنمية المتدربين
34	المطلب الثاني: أثر تدريب على الإبداع و الابتكارات
35	المطلب الثالث: أثر التدريب على جودة الأداء
35	المبحث الثاني: استراتيجية التدريب والتنمية
37	المطلب الأول: التدريب والتنمية المعاصرة
41	المطلب الثاني:مراحل بناء استراتيجيات التدريب
45	المطلب الثالث: تصميم استراتيجية التدريب والتنمية
45	المبحث الثالث: تقييم الاداء التدريبي للموظفين
47	المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء
49	المطلب الثاني: طرق ومراحل تقييم أداء الموظفين
52	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء وفوائده
53	خلاصة الفصل.
55	الفصل الثالث: دراسة واقع التدريب بمركز التكوين المهني والتمهين
56	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم مركز التكوين المهني والتمهين
56	المطلب الأول: لمحة عن مركز التكوين المهني والتمهين
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

58	المطلب الثالث: مهام مصالغ المؤسسة
61	المبحث الثاني: أنماط وأسس التدريب وأهميته بالمركز التكوين المهني
63	المطلب الأول: أنماط التدريب داخل المركز
64	المطلب الثاني: أسس التدريب داخل المركز
65	المطلب الثالث: أهمية التدريب داخل المركز
65	المبحث الثالث: التخطيط التدريبي والبرنامج التدريبي
66	المطلب الأول: التخطيط التدريبي
67	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي بمركز تكوين التكوين المهني والتمهين
67	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
72	خلاصة الفصل.
74	الخاتمة العامة
73	قائمة المراجع.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
22	أنشطة البرامج التدريبية الاستراتيجية والتطور الاستراتيجية.	01
30	مقارنة ما بين الإتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية.	02
62	الإطارات المتكونة خلال سنة 2017 بمركز التكوين المهني.	03
69	أهداف عملية التقييم.	04
70	أكثر المعايير استخداما في عملية التقييم	05

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	صفات الفرد الكفاء	1
43	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	2
44	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	3
51	أهداف تقييم الأداء.	4
57	الهيكل التنظيمي.	5
66	تصميم المحتوى التدريبي داخل المركز.	6
68	تنفيذ البرامج التدريبي بالمركز.	7

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
الخ	إلى آخره
ص	الصفحة

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات تكنولوجيا عالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان الاستقرار ، ونجاح المؤسسة ، فالموارد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة. فيجب على المؤسسة وضع استراتيجيات لتنمية موظفيها ، والتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية، يجب العمل على جعله قوة وتطورا له، ولا شك أن التدريب يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية ، وهنا لا بد من التغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات للقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

لقد أصبحت المؤسسة في الجزائر مستقلة ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة ، وتواجه المؤسسة اليوم العولمة وغيرها من وسائل متطورة، مما يجعلها أصلا في خطر، وهذا ما يدفعها الى اعتبار التدريب كمتغير استراتيجي في كل المشهد الحالي وما سيؤول اليه المشهد مستقبلا. فمن جهة يجب النظر الى التدريب كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم وفي التحفيز عن طريق امكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمين ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ، وذلك لتقدم المعرفة وعدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التدريب نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح .

ومن هذا المنطلق أصبحت أي مؤسسة أو إدارة تجعل أهم أولوياتها الكفاءات والتدريب ثم تنمية المهارات من أجل بلوغ أهدافها.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الاجابة على الاشكالية التالية :

هل هناك دور للتدريب في تنمية الموظفين بالمؤسسات ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ماهي أهمية وأهداف التدريب في المؤسسة ؟
- ✓ ما هو واقع التدريب في مؤسسة التكوين المهني والتمهين ؟

الفرضيات :

- ✓ للتدريب دور فعال في تنمية الموظف بالمؤسسة.
- ✓ يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية ، حيث تسعى المؤسسة من خلاله الى تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها.
- ✓ التدريب من أبرز عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة والرائدة.

أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ امكانية البحث ، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة، نظرا لإمكانية الوصول الى المعلومة المتصلة بالموضوع ومعاينتها بالواقع.
- ✓ نوع التخصص الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص ادارة وتسيير المؤسسات الذي زاولت فيه دراستي .
- ✓ ظهور بعض المشاكل في المؤسسات، وهذا ناتج لضعف تدريب العاملين فيها .

أهمية البحث :

- ✓ ابراز أهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة وفعالية العنصر البشري في المؤسسة.
- ✓ زيادة أهمية التدريب في ظل التغيرات الحديثة.
- ✓ اظهار مدى تطبيق وممارسة التدريب من خلال الدراسة الميدانية.

أهداف البحث :

- ✓ رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على الاسس النظرية بمفهوم البحث.
- ✓ تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته.
- ✓ ابراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في التنمية، وتطوير الافراد العاملين بالمؤسسة.

المنهج المتبع:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتطبيق الموضوع وكذا منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني .

منهجية الدراسة :

تعالج هذه الدراسة موضوع دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين بالإدارات العمومية حيث تطرقنا في الفصل الاول عموميات حول التدريب و تنمية الكفاءات . أما في الفصل الثاني حاولنا تحليل العلاقة بين التدريب و دوره في التنمية و ختمنا بالفصل الثالث الذي تضمن دراسة حول واقع التدريب بمركز التكوين المهني و التمهين بسيدي علي ولاية مستغانم و كانت نتجة البحث مفادها إن إعداد برامج التدريب يجب أن تكون أكثر فاعلية في تنمية مهارات الافراد و مساعدتهم على تطوير قدراتهم الفردية المهارية في أدائهم لمختلف الوظائف.

تمهيد الفصل:

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة أصبح تدريب وتنمية الموظفين بالمؤسسات بصفة عامة شيئاً ضرورياً كي يضمن أي مؤسسة استمراريتها .

إن تدريب الموظفين بالمؤسسات يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة التدريب، فالفرد في المؤسسة يجب أن ينظر إليه كمورد وليس كتكلفة، ولضمان نجاعته أصبح إجبارياً أن تدريبه المؤسسة وتؤهله أي المؤسسة المعنية هي المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد. إضافة إلى إعادة تأهيله في حالة الجمود الوظيفي وإنّ أجل ذلك لا بد من وجود استراتيجيات تنمية وإعادة تنمية العنصر البشري لأنها ضرورة ملحة من أجل مساندة تطورات المحيط والتكيف معه.

وهذا من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إلى التدريب .

المبحث الثاني : عموميات حول الكفاءات .

المبحث الثالث: تنمية المهارات والكفاءات في ظل فلسفة التدريب.

المبحث الأول: مدخل إلى التدريب

لقد تعددت التعاريف حول التدريب فاختلف الباحثين والعلماء من أجل تحديد مفهوم موحد لهذا الأخير.

المطلب الأول: المفهوم الواسع لتدريب

سنتناول في هذا المبحث المفهوم الواسع للتدريب وأنواعه ودوافعه ومبادئه والكفاءات وأنواعها وخصائصها.

التعريف الأول:

يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تعريض بها خبرات معينة بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل كذلك ولابد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب إن تؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر القوي والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا إن تحقق الأهداف المرجوة منها.¹

التعريف الثاني:

التدريب هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهارته وقدرته الفنية، لمقابلة الاحتياجات المحددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.²

التعريف الثالث:

هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الهادف إلى اكتساب المتدربين الصناعات والمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تعبير في أنشطة الأفراد والمنظمة مما يحقق أهداف مقصودة.³

¹ عبدالفتاح، دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، سلسلة المطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الاولى، 1996 عمان، الاردن، ص1009

² هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص21

³ هاشم حمدي رضا، مرجع نفسه، ص26.

التعريف الرابع:

حسب عبد الرحمان عبد الباقي: هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.¹

التعريف الخامس:

التدريب هو عملية مستمرة من سبل القادرة على تجهيز الفرد و الجماعات لمعارف و مهارات و قدرات و آراء يستعطون من خلالها تحقيق الأهداف المتوفي إنجازها و تحسن الآراء باستمرار.²

¹أسس نظام التدريب فعالية في المؤسسات المالية، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص27.

²يرقي حسني، اسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، دارالرضوان للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2014، ص27

المطلب الثاني: أنواع التدريب

للتدريب أنواع مختلفة تتمثل في:¹

1-التدريب من حيث المكان:

- 1-1- التدريب داخل المنظمة: يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين يعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة يشدون إليها.
- 2-1- التدريب خارج المنظمة: وقد تم الحديث عنه سابقا ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين إن يلتقون بأفراد من جمعيات عمل مختلفة.

2-من حيث أهداف التدريب:

- 1.2 التدريب لتحديد المعلومات: حيث يعطي معلومات للمنظمة عن عمله وأساليبه.
 - 2.2 تدريب مهارات: يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء عملهم.
 - 3.2 تدريب السلوكي: يعبر أنماط السلوك أو وجهات النظر المديرين والموظفين.
 - 4.2 التدريب لترقية: يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل .
- 3- من حيث الزمان:

- 1.3 التدريب قبل الالتحاق للعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علما و علنيا بحيث يؤهله للقيام بالأعمال التي تتوكل إليه عند التحاقه بعمله.
- 2.3 التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيها عاما في الأمور مثل أهداف وقوانين ولوائح المنظمة.
- 3.3 التدريب على العمل: حيث يلتقي الموظفون مجموع التوجيهات المنظمة بوجبات وظائفهم عن طريق زملائهم الذين هم أعلى مرتبة.

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دارالراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 101

4- التدريب من حيث مرحلة التوظيف :

4.1- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته التقنية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل للعديد من الأهداف منها على سبيل المثال التحسن بالقادمين الجدد للعمل وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

4.2- التدريب على الصنعة : هذا النوع هو أقدم وسيلة في التدريب الصناعي، وهنا يتم التعاقد مع المدرب لفترة تدوم عدة سنوات ما بين 3 إلى 6 سنوات ويشمل برامج التدريب على ما يلي.

- تطوير الخبرات خلال الوظيفة بإشراف شخص آخر.

- تعليم نظري مرافق للوظيفة أو لفترة محددة خارج الوظيفة.

5. التدريب الاستدلالي الاستقرائي : هذا التدريب الفعال للموظفين الجدد في أي شركة أو مؤسسة مهم جدا خاصة في بداية مستقبلهم المهني و التجارب الأولى لهؤلاء الموظفين في عالم العمل مهمة لتطورهم اللاحق بقدر أهمية تجاربهم الأولى في مرحلة الطفولة والاستدلال ضروري إلى أولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة جديدة أو الذين حصلوا على ترقية بمركز جديد ضمن الشركة أو المؤسسة ، غالبا ما تتم إهمال هذا النوع من التدريب إلى ترقية شخص للمرة الأولى إلى مركز إشرافه أو إدارية لها مهاراتها الخاصة التي تدعو إلى التدريب بكل عناية وانتباه ، وتشمل عناصر برنامج التدريب الاستدلالي :

- عرض الحقائق الأساسية عن الشركة أو المؤسسة.

- توضيح مجال عمل الموظفين .

- توضيح نوع وظيفة الموظف.

- توفير فرص التدريب والتنمية البشرية.

التدريب من حيث نوع الوظائف¹ :

5.1 التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والتجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام وغيرها ويمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني وفيه يتعلم بها العمال إعادة صغار السن ويحصلون غالبا على شهادة فنية قد تعادل الإعدادية أو الثانوية .

¹ ما كوك نبيل ، ترجمة مركز التعريب والترقية ، الادارة العربية للعلوم ، مصر، ط1، 1997، ص 78.

2.5 التدريب التحقيقي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ويشمل عادة العمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، وهندسة الإنتاج. والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما نركز على المشاكل المختلفة وجميع الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

3.5 التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية (الإشرافية) الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرار، توجيه، قيادة، تحضير، إدارات جماعات العمل والتنسيق والاتصال .

المطلب الثالث: مبادئ ودوافع التدريب .

(1) دوافع التدريب : من خلال التدريب وأنواعه نجد أن دوافع التدريب تتمثل قيما يلي :¹

1-1- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحقيق النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج .

2-1- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها . وذلك عن طريق رفع كفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في نفس الوقت نتيجة المعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء .

3-1- رفع معنويات العاملين: إذا عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتثمين علاقته مع مهنته التي يتعايش معها مما يؤدي بذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله .

4-1- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدرا هاما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5-1- القلة في حوادث العمل: ان التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

¹ هاشم حيدر رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، ص 120.

(2) مبادئ التدريب:¹

من أجل أن تكون البرامج التدريبية تنسم بدرجة من الكفاءة والفعالية لا بد أن تسند الى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كمعايير إرشادية لنقل المهارة .

1-2 الاختيار الدقيق للمدربين: على الجهات المعنية للتدريب اختيار دقيق للعناصر المرشحة للتدريب بحيث تراعى في اختيارها توفر الرغبة للمدرب على الاستفادة من هذا التدريب وباهتمامه وميوله كما يجب أن يكون على دراية تامة بكيفية اختيار المتدرب المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب .

2-2 مرونة التدريب: يتماشى التدريب والمتغيرات الحاصلة وبذلك يتم تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

3-2 مراعاة الفروق الفردية : لكل فرد خصائص ومميزات خاصة به تميزه عن الباقي من حيث درجة الذكاء، الأفكار، القدرات، وكل اتجاهاته ودوافعه ودرجة استيعابه لذا يجب مراعاة كل هذه الفروق عند وضع البرنامج التدريبي فتعمل على بناء برنامج يتلاءم مع هذه الاختلافات بين الأفراد الطرق المناسبة لإيصال المعلومة

4-2 الشمول: يجب أن يشمل جميع فئات العاملين في المؤسسة وجميع أبعاد التنمية البشرية (مهارات، معارف، قيم، اتجاهات ...).

5-2 الدافعية والحوافز: كلما كان الدافع قويا للفرد في التدريب كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة ويعني هذا التدريب يرغب فيه المدرب ولاشك أن الدافع الفرد الجديد قوي الذي يؤدي عمله حاليا ويعاد تدريبه كما أنها لا تتوقف فعالية البرنامج التدريبي على الدافعية فقط بل لابد من وجود نظام حوافز سليم يحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية أكبر ، فوجود الحافز يخلق الرغبة والدافع الحقيقي للفرد وتجدر الإشارة أنه ليس الحافز المادي فقط بل الحوافز المعنوية أيضا .

6-2 متابعة تقدم المدرب: لقد أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين هذه المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين السرعة والفعالية في التدريب حيث أن كثرة المعلومات لوحدها ليست كافية لاكتساب المهارات وإنما الفهم السليم لما وراء هذه المعلومات واستيعابها لذا على المشرف أن يتحقق من الاستقطاب النظري والعلمي لمحتويات البرنامج التدريبي .

7-2 التدريجية في العملية التدريبية وتوزيعها إلى مراحل: لابد من اعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد حيث من الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة من المراحل وفي كل مرحلة يتم تدريب الفرد على جزء معين من العمل حتى يتمكن من استيعاب أكبر قدر من المعلومات ومن ثم يتعلمون بسهولة ويكتسبون المهارات بسرعة فائقة.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 135- 136

8-2 المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن يؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد في دافعيتهم للتدريب لذلك فإن البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المنافسة وإبداء وجهات النظر في الموضوعات التي تعرض عليهم.

9-2 أساليب التدريب: بحيث يتم اختيار الأسلوب المناسب لنوع التدريب الذي سيتم مثلاً : اعتماد المحاضرة ، يمكن أن يكون جيداً كالتعليم أو تدريب الأفراد استخراج من الجامعات لكن غير فعال في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم الشكاوي وتطلعات مرؤوسها .

10-2 الممارسة والتكرار: تؤدي الممارسة إلى الإتقان والكمال صحة هذه المقولة بصفة خاصة في عملية التدريب والتعليم فقيام الفرد بممارسة العملية التي تدرب عليها أو تنافسه فتكرار المهام عدة مرات يؤدي إلى تسهيل قيام الفرد بهذا العمل لذلك يجب أن يدعم التعلم الفعال دائماً بالممارسة والتكرار .

11-2 الفترة الزمنية المحددة للبرنامج : معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب حتى تعود المتدرب سرعة مرة أخرى للقيام بمهامه فيها ومع ذلك لابد للمنظمة أن تهتمبتحديد ماذا كان من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية أم على فترات أم فواصل زمنية أطول، وبصفة عامة¹ .

¹هاشم حمدي مرجع سابق، ص135-136

المبحث الثاني : عموميات حول الكفاءات

المفهوم العام للكفاءة يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة ، وبهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات تشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية .

المطلب الأول : تعريف الكفاءة

لقد أعطيت عدة تعريفات للكفاءة كما يلي:

تعريف لوك تايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد التجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹.

تعريف لوديس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات حسية حركية تسمح بممارسة دروسا أو طبقة أو نشاط بشكل فعال².

إذن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها كما تمثل مفهوم الكفاءة المنظمة معيار الرشيد في استخدام الموارد البشرية المالية والمادية والمعلومات المتاحة³.

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي ميومجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7 جوان2010.

² حبيركاظم محمود، ياسين كاتبا الحرس، ادارة الموارد البشرية، دارالمسرة، عمان، الاردن، ط2007، ص125.

³ حبيركاظم محمود، مرجع سابق، ص126.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات

هناك عدة أنواع للكفاءات يتم تطبيقها وتوظيفها والتي تتمثل في:¹

1- الكفاءة الممتدة: وهي الكفاءة التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة اذ كلما كانت المجالات والوضعيات التي توظف فيها تحس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كسرة و الكفاءة الممتدة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية اجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية انشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

2- الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي تمثل الكفاءات الاستراتيجية عدة كفاءات في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة، حيث يمكن القول بأنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات إنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى ترى أنها تتمثل في كفاءة التنظيم والتخطيط والإدارة وكفاءة الرقابة أو التقييم.

3- إذن نستخلص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات

3-1 الكفاءة الفردية: هي مجموع أبعاد الأداء الملاحظ حيث يتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عال وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي أيضا تسمى بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهني.

3-2 الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة تبين الكفاءة الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها معرفة تحفيز عوض وتقديم مشترك ومعرفة اتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ مع تعلم، الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو منعها في مجال تنافسية المؤسسات

3-3 الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام الداخلية، الموظفين التحلي

¹ براق محمد بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرصيات اندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، القاهرة، مصر، العدد 09-10، 2004، ص26

بكفاءات عامة مرتبطة بنوع العمل المؤسسة حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض الموكل إليهم¹.

المطلب الثالث : خصائص ومكونات الكفاءات

للكفاءات خصائص ومكونات منها:²

(1) خصائص الكفاءات

إلى جانب ما سبق ذكره هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم وحل المشكلات الجديدة والكفاءات التي تسيير العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأفراد والكفاءات ذات العلاقة بالتعلم والمعارف والكفاءة التي تهتم بالمهارات وأشكال التكيف والإتقان وأخرى تربط بالاتجاهات وكيفية التواجد والتعلم كيف تكون وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع التي تنفرد بصفات معينة وأخيرا ما يعرف بالكفاءات وكفاءات الإتتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة مناهج الدراسة ومناهج الدراسية ومن هنا نلاحظ أن الكفاءات يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

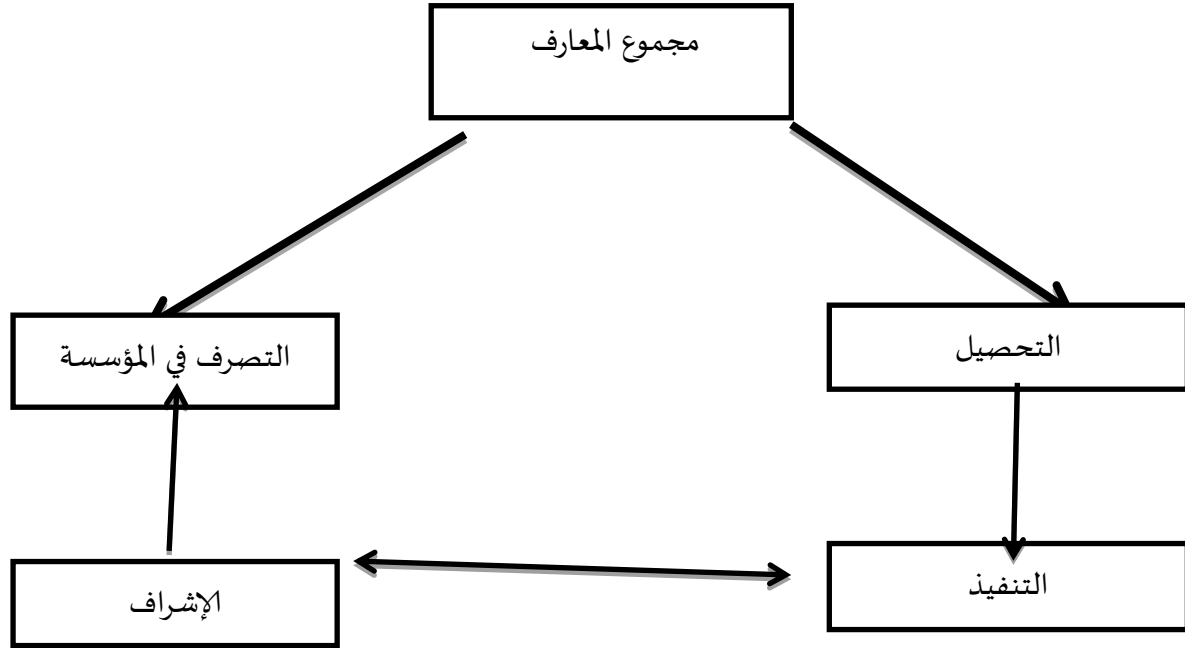
- 1-1 الكفاءة محطة نهائية لسلك إداري أو مرحلة تكوينية معينة في إطار مناهج على الكفاءات.
- 2-1 الكفاءات شاملة ومدمجة المعارف ولمختلف المجالات.
- 3-1 الكفاءات ليست استثنائية وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي .
- 4-1 الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المناهج وتطبيقاته.
- 5-1 الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعدّ المؤشرات الملموسة التي تسمح.

(2) مكونات الكفاءات:³

توضح هذه المكونات صفات الفرد الكفاء ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹ فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة لنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010، ص116
² عذراء بن شارف، مذكرة سير الكفاءات، 2002، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 20.
³ عذراء بن شارف، المرجع نفسه. ص22.

الشكل رقم (1-1): صفات الفرد الكفاء



المصدر: علي سامي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب ، القاهرة، مصر، 2001، ص 110.

من خلال المخطط اتضحت مكونات الكفاءة التي من خلالها استنتجنا عاملين أساسيين لتكون الكفاءة قادرة على إحداث التغيير في الفرد و المؤسسة و المعرفة، كما نقول هي التي يجب على العمال إتاحتها وتوزيعها في عصر العولمة وذلك نتيجة المناقشة التي بد استهدفها الميدان و التي توجب مهمة على جميع أفراد المؤسسة المساهمة في تحسين صورة مؤسستهم مهمة على ترتيبهم في الهيكل التنظيمي أي إنّ المدير هو أول بائع للمنتوجات وأحسن مروج لسمعتها ولا يستطيع القيام لا إذا كان يتمتع لمجموعة من الموصفات مستعد لأداء مهامه وتفن أساليب الإقناع يستطيع العمل في مجموعة حيوية المعرفة في الطريقة التي يستعملها المدراء المسؤولون لتطوير مواردهم البشرية أي إعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها واكتشاف الطاقات الكامنة للتطور وإثراء المسار المهني.

وتتكون هذه المخططات من تربصات برامج تكوينية وحضور المنتديات الوطنية والدولية ، وظهرت الحاجة لهذا النوع من الثمانيات عدد ما انتقل المنظمة إلى ثقافة الموارد البشرية إلى الإمكانيات البشرية لان مصطلح الإمكانيات يعني التطور المستمر كلما زادت الخبرة وكلما ساهمت ظروف المؤسسة ومحضرات المسؤولية على ذلك وفي الأخير يمكن القول هذه الأنواع مكملة لبعضها البعض ولا نستطيع تصور واحدة منها واستقلالها عند الضرورة وهنا تظهر دور المراحل القديمة في تكوين كفاءة الفرد.¹

¹ عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص60.

- 1- التحصيل: أي معرفة كل فرد لنواحي قوته وضعف أي منها تميزه عن الأفراد الآخرين في المنظمة وتصحيحها للاستفادة منها مستقبلا ، أو المشاكل العلمية والميدانية.
- 2- التنفيذ: أي استعمال المعارف المحصل عليها سابقا وجعلها قيد التنفيذ لحل المشاكل العلمية والميدانية
- 3- وضع المعارف تحت تطرق المنظمة :بعد ثبوت وصحة ونجاعة معارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظمته من خلال نشرها في كتاب أو نقلها شفويا إلى زملائه وهذا حتى يتسنى للمنظمة للاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل .
- 4- الاعتراف بالجهود الفردية: هذا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز للفرد والاعتراف بجهوده وقيمة المعارف التي قدمها للمنظمة وذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد وإنتاج أفكار أخرى مستقبلا.¹

1عذراء بشارف ،مرجع سابق،ص50.

المبحث الثالث : تنمية المهارات و الكفاءات في ظل فلسفة التدريب

إنّ تنمية المهارات والكفاءات تتطلب تدريب بعدة آليات تشمل كل احتياجات التّسمية.

المطلب الأول: آليات بناء و تعزيز ثقافة التدريب بالإدارات

يرتكز تطوير و بناء و ازدهار أي مؤسسة تعليمية أو منظمة إدارية على ما يلي ¹:

1- الشمول:

تدريب شاغل كافة الوظائف توجه هام ومبدأ أساس فهما قلة أعدادهم في مهنة معنية بدأ من عامل الهاتف عامل الضيافة، فراش المدرسة، الكاتب... الخ يجب أن يلتقي تدريب التخصصي. في مهمته، حيث إنّ بعض جهات لا تهتم إلا بتدريب شاغل الوظائف، الأكثر أهمية بالنسبة لمجال عملها فوزارة التعليم تعطي الأولوية للمعلمين و المعلمات و وزارة المالي. تعطي لأولوية للمحاسبين و المراجعين وهكذا قد نفعل بعض المهن التي يشغلها إعداد قليلة عند وضع خطة التدريب السنوية و لنسأل أنفسنا هل يمكن لعامل بسيط غير مدرب أن يتسبب في حدوث كارثة من أو ضياع جهد انفق عليه الكثير من المال و الجهد.

مثل ما حدث في بعض الشركات عندما قام ضابط امن بإساءة التعامل مع احد الشخصيات الهامة من العملاء فالحق بالشركة خسارة قادمة تقدر ب20%.. من حجم مبيعاتها السنوية نتيجة تقليص حجم المشتريات من هذا العميل بنسبة 50% .

2- التخطيط:

إن تدريب المدربين يتم وفق مخطط او خطة سنوية معقدة ثم إعدادها بشكل جيد بناء على معلومات و احتياجات التنمية و تشمل كل عناصر النجاح من (هدف واقعي، مادة محترفين متدربين مناسبين مكان جيد توقع مناسب إدارة وإشراف متميز استضافة جيدة تقييم ومتابعة الجانب النظري نسبة لا تزيد عن 30% و التطبيق بنسبة لا تقل عن 70% إذن فالتدريب العشوائي هو اجتهاد لا أكثر قد يعتمد أحيانا على قرار فرد دون دراسة أو مجاملة لجهة لا يستحق مشاركة المتدربين لا يحتاجون و مدربين غير متخصصين ولكن التدريب المخطط بشكل جيد يصيب الهدف.

3- الاستمرارية:

يلتحق الطلبة والطالبات بالتدريب العملي قبل التحاقهم بخدمة الشركة حيث لا يتم التنصيب إلا لمن اختار البرنامج التدريبي المكثف بنجاح وقد قيل بأن هذا يحقق أمرين:

¹هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص70

1-3 لا يلتحق بخدمة الشركة إلا المميزون.

2-3 يعرفون الكثير عن أهداف الشركة أو التخصصات التي تم تأهيلهم للعمل بها حتى يندمجوا سريعاً في العمل الجماعي . هناك قبل الترقى وبعد الترقى فإذا ترقى موظف إلى وظيفة أخرى فهو في أشد الحاجة إلى الاستمرارية في التدريب حول مسؤولياته الجديدة ومبدأ التدريب مستمر لا ينقطع طوال حياة الفرد الوظيفية إن كانت مهنية أم مركزة .

4- التفرغ: حيث يحرص بعض المدراء التدريب المدربين لإبعاد أدوارهم أن يكون التدريب بعيداً عن مقر المؤسسة . حيث يوفر مناخاً هادئاً ومستقر لجذب المشاركين ويحقق هدفين الأول التدريب والترفيه عنهم بإبعادهم صخب ومشكلات العمل فيحدث تفرغ تام وصفاء وحضور ذهني كامل خلال فترة البرنامج. وعلى النقيض نقضاً إن بعض المدراء يلزمون موظفيهم على حضور البرنامج التدريبي في الفترة المسائية بعد قضاء يوم عمل شاق يكون قد استفرغ فيه الموظف كامل طاقته فيذهب مضطراً ويصبح كالحاضر الغائب حيث إن حضوره غير ذي حدود والمردود يكون صفراً.

5- التطبيق: إن التدريب بمفهومه الصحيح هو ذلك النشاط الذي يكتفي بالجانب النظري والأكاديمي في تقديم المنهج التجريبي فهو في هذه الحالة عملياً و. الأفضلاً يقرأ المشاركون أكثر من كتاب في مجال التدريب المطلوب لتزداد استفادته. فقد يثير ذلك لديه الملل ، من هنا فإن إضافات الحالات العملية مثل التطبيقات والتمارين التي تشبع للمشارك إن يثق في إمكانية تطبيق ما يقدمه إليه المدرب من نظريات مستحدثة في واقع حياته الوظيفية العملية ضرورة حتمية للتدريب الناتج بتنشيطه هو عرض نظري أكاديمي أقل ممارسة فعلية وتطبيق عمل من جانب المدربين أكثر.

6- الواقعية: ويقصد بهذا كون التدريب في مادته وأسلوبه متمشياً مع الاحتياجات التدريبية للتدريب ملبياً احتياجاتهم و متمشياً مع موصفات وظائفهم و حيث يؤدي التدريب إلى استكمال أي نقص للمتدرب في هذه الموصفات كما يجب أن يتفاعل مع مشكلات العمل الابتعاد قدر الإمكان عن الحلول الحالية أو المستحيلة التنفيذ في واقع العمل الفعلي للمتدرب حتى لا يصعب تطبيق من تدرب عليه و خلال أسابيع إن لم يكن ينسى كل من تدرب عليها في البرنامج .

7- التدرج: أن يكون تصميم البرنامج أو المنهج التعليمي متدرجاً يبدأ دائماً من السهل إلى الصعب.

-من المعروف إلى المجهول.

-من المؤلف إلى غير المؤلف.

-من المنهج النظري إلى الجانب العملي.¹

وتبعاً للتتابع الملائم لطبيعة المنهج التدريبي أو البرنامج قد يتلاءم مع أسلوب التدريب المنطقي مع برامج وأسلوب التدريب الوصفي أو الجغرافي أو تسلسل الأحداث في برامج ومناهج أخرى.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 69.

8- المشاركة: التدريب ليس مهمة فرد واحد هو المدرب بل مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب فالمدربون بطبيعة الحال هم الذين يعيشون واقع العمل الذي يهدفون إلى تحسين ظروفه وتطويره إلى الأفضل وبالتالي فهم أدرى الناس لسلبيات ومشكلات ومعوقاته وهم بالفعل اقدر الناس على اقتراح الحلول وابتكار أساليب التطوير ، وعليه تم رفع كلمة (متدربين) من قاموس العمل التدريبي لتحول إلى كلمة مشاركين ، مشاركات مع المدرب في تحقيق أهداف المنهج التدريبي أو لتطوير أفكارهم وآرائهم من خلال حوار متبادل وان مشاركة وتبادل أفكار على مبدأ دع مئة زهرة تتفتح بطريقة متتاليات فقد حدث لإحدى الشركات اليابانية أن عاملا بسيطا في شركة اقترح فكرة في إحدى المناقشات التجريبية أدت إلى زيادة الشركة بنسبة 10 %.

9- الاحترام: ذلك الاحترام الواسع الشامل لكل ما يؤثر بالعمل التدريبي من قيادات عليا إلى مسؤولين بجهاز التدريب إلى مشاركين ومشاركات وعلى الرئيس الأعلى أن يحترم هيئة العمل التدريبي ، فقد يكون من الأنسب وفي بعض الشركات إدارة التدريب تتبع مباشرة في هيكلها التنظيمي (الرئيس الأعلى لهذه المنظمة) احتراماً وتقديراً لدور التدريب ، إنَّ هيئة التدريب لا بد أن تحتفظ بهيئتها ومكانتها بإبداء الاحترام لغيرها من الوحدات وتجنب الصدمات والمواجهات مع الاحتفاظ بالابتسامة الودودة والصوت الهادئ المطمئن ورد الفعل السريع والتعاون إلى أقصى الحدود ، كما أن المشارك يجب أن يكون مثالا للسلوك الطيب مع رئيسه عند خضوعه لبرنامج التدريب ، ويجب أن يكون الاحترام داخل القاعة وخارجها ، داخل إدارة التدريب وخارجها لأن مهمة التدريب مهمة راقية ترقى بأصحابها وترقى بطلابها .

10- الممارسة :إن الممارسة هنا ليس المقصود بها ترشيح عدد المتدربين وإرسالهم في دورات تدريبية خارجية وتحمل تسجيل أرقام إحصائية كبيرة للتدريب في نهاية العملية التدريبية حتى ولو كانت في أضيق الحدود وبأقل الإمكانيات، فمجالات التدريب رحبة ومرنة وتتسم بالديناميكية والتجديد، فهي تتسع وتضيق وتأخذ وتعطي وتتقدم وتتأخر وفق الظروف والإمكانات المتاحة ، فالمسؤول الإداري عن العملية التدريبية يمكنه أن يضع من مهنته شيء قيم يضيف قيمة كبيرة للمؤسسة، الاعتماد على الجهات الخارجية المنظمة للتدريب مطلب وضروري للاستعانة بالخبرات العالمية وسد بعض الفجوات الموجودة بالمنظمة، وبناء على تجربة شخصية مع قيادات عليا للتعرف على وجهاتهم نحو التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، ويقوم بإجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية والوقوف عن قرب على ظروف وطبيعة ورشة العمل. كما ساعد على تقديم دراسة عن سرعة دورة العمالة وتفصيل برنامج التهيئة المبدئية للموظفين الجدد إلى نظام التعليم الذاتي وإنشاء معمل تدريبي مجهز بأجهزة الكمبيوتر والميديا وتقديم دورات خارجية للقيادات العليا وتفعيل خاصة التدريب الإلكتروني و(اللغة الانجليزية والحاسب الآلي) كما لاشك أن الممارسات هي التي تشكل الخبرة والاحترافية في الأداء وستعطي المبرر للتجويد والتحسين والتطوير المستمر والإمكانات المتاحة ويؤدي إلى خسائر مضاعفة . ينتج عنها عدم توظيف القدرات البشرية الموجودة وعدم استثمارها الاستثمار الأمثل،

تعويض فرصة تطوير بعض المهارات¹ وتقليل فرص النمو والتطوير غير المباشر على المدى القصير والبعيد على مستوى الأداء مما يؤثر بالتبعية على مستوى الإنتاجية.

11-المصدقية: صمام الأمان لنجاح العملية التدريبية فالإلتزام هيئة التدريب مما تقوله وتحدث به في نطاق وحدود الإمكانيات دليل وبرهان صدق على جودة التدريب وجودة ما يقدمه، فتتطابق الممارسات والأفعال مع الأقوال من شأنه أن يبني صورة متينة من الثقة في التدريب وتتعزز الثقة والمصدقية في التدريب لتقديم مردودا قياسي في أداء المتدربين ونوعه وأسهم في تطوير النظم وفي إجراء العمل وقدم حلول المشاكل.

12- التطور: من خلال أن يكون التدريب (متطور في مادته وأسلوبه) بحيث يزود المدرب بالجديد في مجال تخصصه ويساعد في نفس الوقت على تطوير معلومات ومهارات والمشرفين وتعريفهم لكل مستحدث ومتطور في مجال عملهم لإيجاد حالة من التوازن بينهم وبين العاملين الجدد والقدامى، الأمر الذي يشكل عاملا أساسيا في الانسجام والتنمية والتطوير ، كما أنه لا يعطي نجاح أحد البرامج وتحقيقه نتائج طيبة في أحد الأعوام، انه سيظل يحقق نفس النجاح إذا ما احتفظنا بهيكله التدريب على الدوام (محاضرات، مناقشات، نظريات)هناك جهة ما لا تزال تطبق نفس المنهج لأخذ البرامج منذ أكثر من عشرين عاما متتالية أليس هناك الجديد في هذا المجال وبالنظر إلى التطور المتسارع في برامج الحاسب الآلي، الذكاء الوجداني، الهندسة الفنية، الهندسة البشرية، أثناء فرق العمل.

13- الإلزام: التدريب بنشاط محدود له مسبقا وقد اتفقت جهود كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة السنوية متضمنة الأسماء والأعداد والتكلفة والأماكن والمدربين فهي جاهزة للتنفيذ.²

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص70

² هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص71-73

المطلب الثاني: البرامج التدريبية و التطور الإداري

تساعد البرامج التدريبية على دعم استراتيجية المنظمة و خصوصا البرامج التدريبية وهذا ما يوضحه الشكل القادم يوضح العلاقة بين التدريبات الاستراتيجية و عمليات التطوير و بعض الأمثلة على هذه البرامج التدريبية.¹

- التعليم.

-تحسن الأداء.

-تقليل شكاوي الزبائن.

-تقليل الدورات في الأيدي العاملة.

- أما التدريب و نشاطات التطور الإداري فيشمل على استخدام برامج التدريب المتعلقة تحسين خدمة الزبائن.

-والتدريبات الاستراتيجية و مبادرات التطور الإداري يتضمن تطوير محتوى التدريب وعمليات التطوير و تحسين خدمة الزبائن و توصيل المعرفة و إسرار عمليات تعلم الموظفين.

- استراتيجية المنظمة الإدارية. إنَّ العملية تبدأ من خلال تحديد استراتيجية المنظمة ومن ثم نبدأ عملية التدريب الاستراتيجي وعمليات التطوير التي تدعم بدورها استراتيجية المنظمة المختارة سابقا ومن ثم يقوم المشرفين والمدراء في ترجمة التدريبات الاستراتيجية وممارسات وعمليات التطوير إلى النشاطات تدريبية وتطويرة وتمثل الخطوة الأخيرة في هذه العمليات في تحديد أوجه قياس الأداء . و تحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية المحددة سابقا.

1-تحديد نوع استراتيجية عمل المنظمة :

-يوجد هناك ثلاث عوامل تؤثر على استراتيجية العمل في أي منطقة والتي يمكن تلخيصها كمايلي :

-مهمة الشركة رؤيتها قيمتها، أهدافها و غاياتها و التي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا و يقصد بها بالمهمة وجود الشركة وظيفتها نشاطها في حيث يقصد بالرؤيا الشكل المستقبلي الذي ترغب المنظمة بتحقيقه.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق. ص271.

-تحليل : (swot) و الذي يتطلب من المنظمة تحديد (نقاط القوة نقاط الضعف، الفرص والتهديدات) إضافة إلى تحليل نوع البيئة عمل المنظمة والأطراف المنافسة للشركة وتتضمن أيضا زيادة استفادة المنظمة من الفرص التكنولوجية التي تحيط بها لتستطيع المنافسة والبقاء في السوق.

-و يجب على المنظمة المحافظة على درجة تنافسية عالية في السوق.

وتتطلب من المنظمة زيادة استثماراتها وبشكل خاص في تدريب الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات والكفاءات اللازمة حيث أنه وبدون هذه المهارات سوق نقل درجة المنظمة التنافسية في السوق وتساعد مثل هذه البرامج التدريبية الموظف على:

-زيادة مستوى أداءه وانجازاته.

- تقليل شكاوي الزبائن.

- تقليل الدورات في الأيدي العاملة.

- التقدم والتطور الوظيفي ،تحسين من خدمة الزبائن¹.

الجدول رقم (1-1) : أنشطة البرامج التدريبية الاستراتيجية والتطور الاستراتيجي

أنشطة التدريب الاستراتيجي والتطور الإداري	استراتيجية المنظمة
1-تنوع محتوى التعليم	استخدام تكنولوجيا جديدة مثل: الانترنت في التدريب لتسهيل عمليات التعليم الغير رسمية. طرح العديد من الفرص التعليمية الفردية
2-توسيع نطاق التدريب	تدريب الزبائن والمرودين والموظفين. طرح فرص تعليمية أكثر بالنسبة للموظفين الغير إداريين .
3-زيادة أسرع نطاق تدريب وتقييم الموظفين	لتحديد السريع لاحتياجات الموظفين. تقليل وقت تطوير وطرح البرامج التجريبية. تسهيل وصول الموظفين المتدربين إلى البرامج والموارد البشرية .

¹هاشم حمدي رضا ،مرجع سابق،ص272-273

<p>التأكد من توفر المعرفة لدى الموظف حول المنتج أو الخدمة. التأكد من توفر المهارات اللازمة للموظفين للتعامل مع الزبائن. التأكد من فهم الموظفين لأدوارهم وصلاحياتهم في صنع القرار.</p>	<p>4-تحسين خدمة الزبائن</p>
<p>تخزين المعلومات د وري ومنطقي. توفير المعلومات دائما.</p>	<p>5-تبادل المعرفة والمعلومات</p>
<p>تحديد المعرفة و المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة. التأكد من أن البرنامج والأنشطة التدريبية تدعم وتلبى احتياجات الشركة الاستراتيجية.</p>	<p>6- زيادة درجة التوافق بين البرامج التدريبية واستراتيجية المنظمة</p>
<p>ازالة العوائق والحوجز من عملية التعلم. تشجيع الفرق العمل الجماعية وزيادة درجة التعاون والتنسيق الابداعية وتبادل المعرفة التأكد من فهم الموظف لأهمية التعليم والتدريب .</p>	<p>7.التأكد من أن فئة العمال تدعم عملياتها لتعلموا وسراعتوصيلا لبرامج التدريبية للموظف.</p>

المصدر: هاشم حمدي رضا. مرجع سابق ص 274.275

كما طرحت نشاطات التطوير والتدريب الإداري وخصوصا التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية المحددة ، وبعد انتهاء المنظمة من تحديد واعتبار برامج التدريب الاستراتيجية التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية فإنها تقوم لتحديد نشاطات التطوير والتدريب التي تساعد في نجاح هذه العملية ويضمن هذه العملية وعلى سبيل المثال استخدام التكنولوجيا الجديدة في البرامج التدريبية وتشجيع الموظفين على العمل الجماعي¹.

¹ نجم الغزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2006، ص 213.

المطلب الثالث : أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للمتدربين باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب: المحاضرة، المناقشة، تحتل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات التمارين السلوك وغيرها وسيعرض لهذه الأساليب ما يلي:¹

1- التدريب العملي: ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة . لوقام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

2- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً عملاً على أن يقوموا هم بتنفيذ وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك يأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على موجهتها ويناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء الموظفين ومن أشهر النماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- دراسة الحالات: هي محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب ثم بعض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بإعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلول البديلة وتقييم للبدائل المختلفة وتشير البحوث إلى أنّ الاستفادة محدودة إنّ البعض تتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.

4- البريد الوارد: في محاولة أخرى لإبراز الواقع ولتحكم بصورة واقعية علة المتدرب يتم إعطائه دون الاعتماد على مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية تناسبه به تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (الذي يكون في القالب من اللطيفة لإدارية) إن يحدد انبث تصرف قديرة كل يندد البريد الوارد نلاحظ إن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب ومن هنا إن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين كما أنّ العلاقات بينهم غير حقيقة مما يحفل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صفته.

5- الوقائع الحرجة: عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (درجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع لدرجة بصورة علمية دقيقة بصفة تساعد الدارسين على ربط محتوى التدريب لواقعة والممارسة وعلى المدرب أن ينبغي الوقت المناسب أن عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي سال الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع .

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص280.

6- المباريات الإدارية: يتشابه هذا أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباريات ماهي إلا حالة كبيرة الحجم يشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدراسي أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وينصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من رواية اسم بالفتنة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنتجات وبرامج وترويج الحالات والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وحظوظ إنتاج وتدفق خدماته وصيانة وسياسيات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب أجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادرنا التمويل وغيرها من النباتات و نلاحظ إن محاولة مجموعة من الدارسين مدرسين غالبا حل واتخاذ القرارات شان احد الجوانب لينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى و بالتالي فان المباريات الإدارية يساعدها على الحساب المدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويحدث في كسر من الأحيان بتميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7- المناقشة الجماعية: عندما يريد المدرب ليروج المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات المناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد المجموعة الواحدة على تبادل النظر لتحديد المشكلة وتكوين أو حصيلة من الأفكار ولاقتراحات والحلول.

ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية.

8- تدريب الحساسيات: تهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات وباليتيم بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة نبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10% إلى 30% فرد على أن يكون هناك قائد محدد ومشكلة محددة بصورة سالفة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول العالية الجماعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعملية التنصير في الأنظمة والتنظيم.

9- نمذجة الأسلوب: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة ولم التدريب هنا بتعرض الدارسين لصورة نمو نمذجة الأداء تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع التوضيح الخطوات المتابعة لها صورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي لمشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الاتجاه النموذجي ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام او شراء الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء ومع تكرار الفيلم وان يقوم بتنفيذ الأداء يمكن اكتساب المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضا نقلها للممارسة الفعلية .

10- العنف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم لصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء لحكمه أن يحزر الدارسين ويشجعهم على المشاركة كما أن معظم الآراء العريضة تصل لتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل المدرب على العرض وسنجد في بنود دراستنا ويحمهم للتدريب.

وبناء عليه فان كل مسؤول تدريب ورئيس عمل وموظف مسؤول مسؤولية تضامنية عن إنجاح هذه الحصة بوفاء كل الطرق بالتزاماته تجاه الحصة مسؤول تدريب عليه إعلان الخطة السنوية بكل التفاصيل بوضوح ويوفر كل متطلبات التدريب في موقع عمله إنهاء تدريبه ويدعمه ويشجعه على الحضور والاستفادة ووضع التوقيت للتدريب والموظف عليه أن يقدر ما ينفق على التدريب من جهد وممال من اجل تطويره فيلتزم بحضور البرنامج التدريبي في شركة الألمانية الشهيرة توجد التدريب الداخلي و التي نبض إحدى بنودها لحل مراقبة 10% من وقت العمل السنوي لجميع العاملين دون استثناء يجب أن يقضي في التدريب داخل المنظمة وخارجها 34% ومن التوجهات الرائعة في سياسات الموارد البشرية أن الرئيس أي كان موقفه الجغرافي بدءا من مستوى الصف الافتراضي الأول من مستوى الإدارة العليا يدخل ضمن عناصر تقييم مهارته القيادية درجة اهتمامه بتدريب رؤوسه سواء بنفسه أو تحت إشرافه في مجال عمله وملائمة عمله وبرامج التدريب المتعبة والعامه والتي ينقذها وجدها المنطقة¹.

¹ احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،القاهرة،مصر،2007،ص402

خلاصة الفصل:

أن على المنظمات معرفة الدور الحقيقي و الفعال لنشاطات التدريبية باعتبارها نشاطات مستمرة لكل من له بالإدارة ورفع كفاءة الموظفين وأنّ التدريب ليس تكلفة على المؤسسة و إنّما استثمار له عوائد والتي تحصل عليه في المستقبل القريب أو البعيد. إنّ الأفراد داخل المؤسسة بحاجة إلى نشاطات تدريبية مستمرة بهدف كسب المعارف الجديدة و تطوير قدراتهم التي تمكنهم من الاستمرار في نشاطاتهم أثناء تأدية أعمالهم كما انه على المنظمة وضع خطوات لإعداد البرامج التدريبية لمواجهة العوائق التي تتصادم معها أثناء أداء هذا البرنامج و أيضا تحديد طريقة التدريب التي تناسب موضع عمل كل فرد داخل المنظمة. إنّ التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين إنّ أفضل ما يقال عن التدريب انه استثمار و حاجة المنظمة آلية مستمرة.

تمهيد الفصل:

إنّ التنسيق بين متطلبات العمال وهدف المنظمة يتطلب اكتساب الكفاءات العالية والتي من شأنها أن تأخذ عدة أبعاد لمعرفة مسار هذه الكفاءات، وتنمية قدرات الموظفين، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة لها إستراتيجية التدريب والتنمية.

المبحث الأول: أثر التدريب على الكفاءات و المهارات

للتدريب أثر واضح على الكفاءات والمهارات من حيث تنميتهم وزيادة قدراتهم على التفكير من أجل الإبداع والابتكار، ومن خلال هذه المهارات التي يكتسبونها يساهمون في رفع جودتهم في العمل.

المطلب الأول :أثر التدريب على تنمية المتدربين

يؤكد التوجه المعاصر على مجال التدريب والتنمية وإلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المدربين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موقع التنفيذ الصحيح ومهارة هؤلاء يتوق فعلها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيما ستكون المنظمة التي تقودونها في موقف حرج بل خطير ويمكننا عرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتنمية، فيما يلي :

جدول رقم (II - 2) : مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية .

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
التدريب سياسة من سياسات المنظمة	التدريب والتنمية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة
التدريب والتنمية عند الحاجة	التدريب والتنمية عملية مستمرة
التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر	التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل
سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ	إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ
التركيز على تدريب الأول والإدارة المباشرة	التدريب والتنمية يركز على كل من يعمل في منظمة
مسؤولية التدريب والتنمية المحدودة	التدريب والتنمية.
الهدف الأساسي معالجة نقاط المنطق في الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط المنطق وتقوية نقاط القوة.
التركيز على الجانب النظري والتدريبي	التركيز على الجانب التطبيقي وكيف يفعل الصحيح وخاصة الجديدة.
لا تأخذ التنمية	التركيز على التنمية.

ونقصد بالتدريب وتنمية مهارات مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها تطور التكنولوجيا ومعاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والقدرة على المنافسة وهنا تعرف التنمية بأنها عملية المعرفة والمهارات والقدرة للبيد العاملة والتي يتم انتقائها في ضوء اختيارات فان دور التدريب في تحسين وتطوير مهارات العاملين يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموظفين واكتسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين وتطوير مهارات العاملين يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة الموظفين وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرارية في عملية التعليم وتدريبهم على كيفية ذلك وإمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء ومساعدتهم على تأدية مسؤوليتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية ، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموظفين كما أن التنمية للموظفين لا تتحقق دون وجود التدريب ، وعلى هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية المديرين وان كل منها يعطي الاخر وتتوافق حتى التكامل في معظم الأحيان ، وقد يكمل كل منهما الآخر¹ .

¹ بابا عبدالقادر، ملتقى علمي وطني، استراتيجية التدريب في ظل الادارة الشاملة، مدخل لتحقيق الميزة الشاملة، الجزائر 2009.

المطلب الثاني: اثر التدريب في الإبداع والابتكارات

فالابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضاً شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة. أما الإبداع فإنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. يعرف مارلوك (Marlok) 1978 الإبداع - في الجانب النفسي- على أنه يتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإنتاجياً، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين ويأخذ طابعاً علمياً أوفيناً أو أدبياً أو غيره.

ويرى جي لفورد 1957 أن الإبداع هو تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وهذه القدرات هي الطلاقة الفكرية والمرونة التكيفية والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة التحديد، وهذه كلها تسمى عوامل التفكير الإبداعي. حتى يتضح مفهوم الإبداع يجب التمييز بينه وبين الابتكار، فهذا الأخير يعني القدرة على تطوير وتوليد أفكار جديدة مفيدة لحل المشكلات واستغلال الفرص أما الإبداع فهو تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات نافعة (منتجات وخدمات)، أي أن الابتكار ومطلب مسبق للإبداع.¹

¹ بابا عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

1- دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية :

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

2- الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية

1-2 أسلوب العصف: الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها "Osborn" عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

2-2 أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والمتمثالات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

3-2 التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

4-2 التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.

5-2 التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية. بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من المتوفقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات¹

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والايزو 90000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995، ص 144

المطلب الثالث : أثر التدريب على جودة الاداء

إن تحسين الجودة يحتاج عمقا أكبر ويحتاج الى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد حيث يجب أن يكون كل شخص له القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة ، ويعتبر التدريب أهم الآليات والتقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءات والفعالية ولهذا تأخذ مجموعة الاتحاد الياباني من التدريب والتعليم المستمر معيار من المعايير التي يتم على أساسها تسليم جائزة ويمنح ذلك بالنظر الى أهمية والدور الذي يلعبه في تحقيق الجودة بالمنظمة ، وذلك يتطلب التحسين المستمر على جميع العمليات وفي جميع الجوانب والوظائف ، الأمر الذي يجعله مرتبطا بتصرفات وسلوكيات الأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي الإداري ، وعليه فان الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا يجب أخذها بعين الاعتبار . يجب تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد وتأثيرها ايجابيا على تلك السلوكيات والطموحات من أجل بلوغ ذلك المفهوم الذي أصبح طموح معظم المنظمات في العصر الحالي . فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل إعداد وتشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة على إشباع حاجيات وتوقعات العميل، وذلك ما يبرز أهمية الفرد مما يتميز به من قدرات ومهارات عالية في أداء عمله ومهامه في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة والتي بدورها تحتاج إلى التنمية وتطوير مستمر من خلال التدريب الذي يعتبر نظام فرعي في توفر حاجة العميل التي عملها الجودة الشاملة، ذلك ما يظهر الدور الكبير للتدريب في تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتجهيزهم لتحقيق ذلك ، فالتدريب المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة نستنتج أن التدريب هو عبارة عن حلقة من إدارة الجودة الشاملة، ولكي تتحقق هذه الأخيرة لا بد من التدريب عليها ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة، فالتدريب ساهم بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها.¹

¹ لطاش محمد وعزلي لحسن، تأثير التدريب على أداء العاملين وانعكاساته على سير المؤسسة، لسانس 2012-2013، ص 69-70.

المبحث الثاني : استراتيجية التدريب والتنمية

التدريب والتنمية عملية استراتيجية والتي من شأنها تنمية المورد البشري داخل المنظمة، وبالتالي أصبحت جزءاً مكملًا للمنظمة

المطلب الأول : التدريب والتنمية المعاصرة

يتكون مفهوم التدريب والتنمية المعاصرة من شقين أساسيين هما:¹

- التدريب والتنمية عملية استراتيجية
- التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة وسنوضح كما يلي:
- التدريب والتنمية عملية استراتيجية: ينظر إلى التدريب والتنمية في الوقت الحاضر على أنهما عملية إستراتيجية تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها ، تتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برنامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف الى تطوير وتحسين أداء كل العاملين في المنظمة و تعليمهم كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقل وظيفي جيد و في الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية ، إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليها التنظيمية بالاستمرار لتحقيق الرضا إلى زياتها يتوقف عليه وجودها وكذلك التأقلم والتكيف مع العبارات السيئة المتعلقة بنشاط المنظمة في المدى القريب والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات السيئة المتعلقة بنشاط المنظمة. في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات التي تعلم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها .

التدريب والتنمية عملية مستمرة يتكون التدريب والتقنية البحرية كعملية تعلم محطة من قسمين: التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مهمة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى مجال من الكفاءة من خلال تطوير أدائه وتحسنه التنمية هي عبارة عن عمل مخطط تتكون من مجموعة مهمة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة تحتاج في أداء مهم وظائف جديدة في المستقبل ولتقايس مع أية مستجدات أو تعبيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة من ذلك إلى إنّ التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدن على التعلم ومهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير أدائها الحالي والمستقبل وتحسنه والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية وهما مساع حسنة. لأحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من حق وخصائص أعمالها العالية والمستقبلية من جهة

¹ عقلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2005، ص 439.

- ثانية وجعل أدائها في حالة تحس دائم ومستمر من خلال الاستعراض السابق يمكن القول الآن ان التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية تعلم يهدف إلى ما يلي:¹
- تعليم الموارد البشرية كيف تتلاقى جوانب الضعف في أدائها الحالي الاستفادة منها تشكل أكبر في معارفها أو مهارتها وسلوكيتها الحالية
 - إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكيات جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المنظمة في المستقبل
 - تكيف الموارد البشرية مع تغيرات التي تضطر المنظمة إلى تأديتها مجالات العمل فيها.
 - رفع الكفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية تقديم منتج على الجودة مناسب ما يؤدي إلى رضا الزبائن ويقود الى توسيع حصة منظمة زيادة أرباحها ثم ضمان بقائها واستمرارها في العمل خلف اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها والمنظمة معا وإكسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء
 - عقوبة القدرة على الإبداع والابتكارات لدى الموارد البشرية وبعدها كل حديد للزبائن والسوق ويمكنها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها
 - ضمان استقرار العمل في المنظمة فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد تكون قادرة على الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة.
 - توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب بعض المهارات في أداء الأعمال فالشخص المدرب يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأنطح، إدارة الموارد البشرية، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 219.

المطلب الثاني : مراحل بناء استراتيجيات التدريب والتنمية

تلجأ المنظمات والشركات الناجحة إلى تبني الفكر والتخطيط الاستراتيجي لعمليات التدريب والتنمية بصفة عامة، وعمليات التدريب والتنمية القائمة على قاعدة التعلم المستمر بصفة خاصة.. وبناء هذه الإستراتيجية يمر بعدة مراحل متتابعة من أهمها¹:

1- مرحلة تحديد احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية: من المهام الرئيسة والمهمة التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند بنائها إستراتيجية التدريب والتنمية، أن يكون لديها البيانات والمعلومات الكاملة عن خطط المنظمة أو الشركة الخاصة بالأعمال والأنشطة والمهام في المستقبل، وهل ستبقى أعمالها وأنشطتها الحالية كما هي في المستقبل المنظور والبعيد أم أن هناك اختلافات؟ وما حجم هذه الاختلافات؟ وما طبيعة هذه الاختلافات؟ وهل هذه الاختلافات جوهرية أم شكلية؟ وهل هذه الاختلافات مبنية على توقعات ظنية أو توقعات علمية مدروسة، مستخدم فيها أساليب وطرق التنبؤ العلمية المتعارف عليها؟ كل هذا وغيره تطلع عليه إدارة الموارد البشرية لتحديد حاجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف؛ التي تمكنها من التعامل الفعال مع هذه الاختلافات والتغيرات المتوقعة في المستقبل، والتي تؤثر بشكل مباشر وفعال على عملياتها الإنتاجية أو الخدمية.. وتستطيع من خلاله إدارة الموارد البشرية أن تحدد البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية التي ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة لتكسيها المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الأعمال الجديدة في المستقبل، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن لم يكن لدى المنظمة أو الشركة الموارد البشرية المرغوبة لمواجهة أعمال وأنشطة جديدة ستطبقها المنظمة في المستقبل، تضع إدارة الموارد البشرية ضمن خطط الاستقطاب المواصفات الخاصة في الموارد البشرية المرغوب تعيينها، فضلاً عن وضع البرامج الخاصة بتدريبها لتأهيلها للعمل مباشرة.

2- مرحلة صياغة أهداف استراتيجية التدريب والتنمية: تعد مرحلة صياغة الأهداف من أهم مراحل بناء إستراتيجية التدريب والتنمية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد هذه الأهداف بناء على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تطلب توافرها المنظمة أو الشركة، ومن ثم تتمكن من خلالها إنجاز أعمالها وأنشطتها.. ومن الطبيعي أن تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في الموارد البشرية المراد استقطابها وتدريبها، أو في الموارد البشرية المتاحة فعلاً في المنظمة أو الشركة والمطلوب رفع كفاءتها من خلال برامج التدريب والتنمية. وكل ذلك يصب في خانة تحقيق النجاح لاستراتيجية التدريب والتنمية واستراتيجية الإدارات، ومن ثم للاستراتيجية العامة للمنظمة أو الشركة.

3- مرحلة قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: إن من الواجبات المهمة الملقاة على عاتق إدارة الموارد

¹ عمروصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، حلب، سوريا، 2005، ص440-441.

البشرية بصفة عامة وعلى قسم التدريب والتنمية فيما بصفة خاصة: إعداد وتصميم برامج لعمليات التدريب والتنمية تعمل على تحقيق ونجاح إستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.. إذ إن تدريب وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من أهم الدعائم التي تلجأ إليها الإدارة العلمية الحديثة وهي في طريقها نحو تحقيق الجودة الشاملة لكافة المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ولابد أن تكون البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية على قدر من الكفاءة العملية حتى تحقق هذا الهدف؛ وهو الجودة الشاملة ذات التوجهات الحديثة والأهداف الإستراتيجية الكبيرة التي تسعى المنظمات والشركات إلى تحقيقها؛ وغني عن البيان أن لهذا آثار جوهرية مباشرة على وجود المنظمة أو الشركة في السوق، وأثار على مستقبلها المنظور ومستقبلها بعيد المدى. ولكي تكون برامج التدريب والتنمية على القدر المطلوب من الكفاءة لابد أن تتسم بالمنهجية العلمية، وتبنى هذه البرامج على الأسس الإستراتيجية أيضاً أي التخطيط الاستراتيجي لبرامج تدريبية طويلة المدى.. وليس برامج تدريبية روتينية وقتية.. فإذا تم استخدام قواعد وأصول الفكر الاستراتيجي في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة ككل؛ فلا بد من تطبيق الفكر والتخطيط الاستراتيجي أيضاً في برامج التدريب والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.. ومما لا شك فيه أن يكون لهذا الأمر أثر كبير وفعال في أعمال وأنشطة وإنتاجية المنظمة أو المؤسسة أو الشركة التي تأخذ به.

وغني عن البيان أن التعاون والانسجام والتوافق والتنسيق بين كافة إدارات ووحدات المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، والعمل بهدف نجاح الإستراتيجية العامة أو الكلية أو الرئيسة من خلال استراتيجيات فرعية لكل إدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية واستراتيجية قسم التدريب والتنمية بها؛ شيء مطلوب السعي الدؤوب إلى ترسيخه في نفوس كافة العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، فعن طريق التعاون والتنسيق والتوافق والتكامل تنجز الاستراتيجيات، وتحقق الأهداف، وتحقق المنافع الفردية والعامة للجميع .

4-مرحلة التخطيط الزمني لتنفيذ برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: إن المسؤولين عن وضع خطة زمنية في صورة جداول؛ من أجل تنفيذ برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية داخل المؤسسة؛ على هؤلاء المسؤولين أن يراعوا فيما التنسيق التام بين كافة الوحدات والإدارات داخل المنظمة، وعدم التضارب في المواعيد الزمنية كي لا يتأثر العمل، وكي تتحقق استراتيجية التدريب والتنمية في ظل نظام التعلم المستمر، ويجب على هؤلاء المسؤولين أيضاً أن يكون عندهم شعور قوي بأهمية الوقت في نجاح عملية التدريب والتنمية، فضلاً عن أهمية النوعية لبرامج التدريب، فعمليات التدريب التي تتعلق بعمليات إنتاجية أو يحتاجها العمل في الوقت الآني يجب

أن يكون لها الأولوية عند إعداد الجداول التدريبية والخاصة بتنمية الموارد البشرية في المنظمة ما تحتاجه العملية الإنتاجية في المدى المتوسط وما تحتاجه العملية الإنتاجية في المدى البعيد.¹

5-مرحلة البدء في تنفيذ برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: الخطة الاستراتيجية لعمليات التدريب والتنمية تعد لكي تنفذ برامجها، فعملية التنفيذ والاستفادة، وتحقيق الهدف هي المبتغى، ولكي تنجح عملية التنفيذ لا بد لها من متابعة مستمرة لضمان استمراريتها من خلال تذليل الصعاب التي تقف في طريقها، وأن يتم التنفيذ للبرامج التدريبية وفقاً للخطة الاستراتيجية للتدريب والتنمية للعاملين في المنظمة أو الشركة وفقاً للجداول الزمنية المحددة، فالمتابعة أمر ضروري ومهم أثناء عملية التنفيذ.. ويتضح ذلك من خلال عرض ما يجب أن تكون عليه خطة المتابعة وأساليب المتابعة وتقرير المتابعة.

6- مرحلة التقييم المؤقت لكل برنامج من برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية المجدولة بمدد زمنية محددة بتقييم كل برنامج تدريبي على حدة، وتحديد واضح ودقيق لمدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة من وراء تنفيذه، وإن كانت هناك انحرافات بين الواقع الفعلي للتنفيذ والمخطط للتنفيذ في خطة التدريب والتنمية، فلا بد من تحديد هذه الانحرافات بكل دقة، وتوصيفها وتحديد المتسبب في وجودها وكيفية علاجها، وتلافيها في البرامج التدريبية المستقبلية.

7-مرحلة تجميع نتائج عمليات التقييم المؤقت لكافة برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية بتجميع نتائج عمليات التقييم المؤقت لكافة برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة، والتعرف على نسب نجاح تحقق أهداف هذه البرامج التدريبية

8- مرحلة تقييم استراتيجية التدريب والتنمية: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية بالتلخيص والتصنيف والتبويب بهدف الوصول إلى تقييم عام كامل وشامل؛ لتنفيذ إستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة أو الشركة، وتحديد واضح ودقيق لمدى نجاح هذه الإستراتيجية ونسب هذا النجاح، وتحديد أسباب نسب الإخفاق أو الفشل، وتحديد آلية التعامل مع هذه نسب الإخفاق أو الفشل؛ وذلك بتحليل أسباب هذا الإخفاق أو الفشل، وتحديد مصادره والمتسببين في وقوعه، وتحديد واضح شفاف لجوانب الضعف أو عدم الكفاءة الخاصة بالقائمين على عملية تنفيذ البرامج الخاصة بالتدريب والتنمية، أو عدم قدرة الموارد البشرية على استيعاب ما يقدم لهم من برامج تدريبية... إلخ.

¹ محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأنطح، ص215.

على أن يتم معالجة أسباب الإخفاق أو الفشل، ومعالجة المشكلات والمعوقات الأخرى التي حالت دون تنفيذ عمليات التدريب والتنمية بالصورة المخطط لها في إستراتيجية التدريب والتنمية، ومن ثم تلافي وتجنب وقوعها في الآماد القصيرة أو المتوسطة أو البعيدة المدى.¹

9- مرحلة التغذية العكسية: وتطبيق هذه المراحل الخاصة بوضع إستراتيجية التدريب والتنمية في ظل نظام التعلم المستمر؛ نجد أنها أخذة شكل الحلقة أو الدائرة المستمرة.²

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص442

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص443.

المطلب الثالث : تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية

تصميم استراتيجية التدريب والتنمية:¹

بدأت منظمات عديدة تعيد النظر في أسلوب إدارة نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدر للمبادرة التنافسية مثل هذه الممارسات التدريبية التي تطلق عليها التدريب المؤثر او ذو الفعالية المرتفعة يتم ربطها بالغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة و تستند إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب و الرقابة على تكلفته و مقارنته بأداء المنظمات الأخرى الرائدة في نفس المجال و تساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق ظروف عمل يشجع على التعلم المستمر و يعتبر التعلم المستمر هنا بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تنقسم فيه احتياجات العملاء و معايير الجودة و التطورات التكنولوجية و أنشطة المنافسة بالحركية و التغيير المستمرين بصفة عامة فان التدريب هنا يمثل الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم و اكتساب أنماط المعرفة و المهارات و السلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال على إتقان العاملين لنوعية المعرفة أو المهارات او السلوكيات اللازمة لرفع بالأداء اليومي للأنشطة بل يساهم التدريب كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم .

والتنظيم المتعلم هو تلك النوعية من المنظمات التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة و تطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء من التدريب الرسمي بل تستمر عملية التعميم الدقيق و التفكير اللاحق للتدريب لتطوير العمل على ظل التعلم المستمر تتوقع العاملون التطوير المستمر في أساليب أداء العمل و يكافئون عن جهودهم و انجازاتهم في هذا المجال أن التعلم المستمر يتطلب من العاملين فهم العلاقة بين وظائفهم و كذلك العلاقة بين وحداتهم و الوحدات الأخرى بالمنظمة وان تتوفر لديهم الفهم و الإدراك الذي يحققان غايات و أهداف المنظمة كذلك فان من المتوقع أن يتعلم الفرد من الآخرين و يقوم بتعليمهم أيضا كما أن المدربين يمارسون أدوار أكثر فعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية و ضمان استخدام العاملين نتائج التدريب في وظائفهم

تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النماذجين:

1- نموذج الحلقة أو الدائرة:

يطلق على هذا النموذج مصطلح lerche model ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب و التنمية في المنظمة التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم إن واجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص445.

المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئة غير مستقرة ومن ثم فاحتياجات التدريب و التنمية فيها في حالة تغير وتنوع دائم و مستمر من اجل تلبية البيئة لنا على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة و متسلسلة و متلاحمة كما يلي :

1-1 تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية الكفاءات البشرية أو المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم في المستقبل وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها المجالات العمل فيها التي تخدم عادة رسالتها واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة يصاغ أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية التي تؤدي تحقيقها من قبل ادارة الموارد البشرية إلى تلبية وتغطية احتياجات المنظمة من المهارات و الكفاءات البشرية المطلوبة .

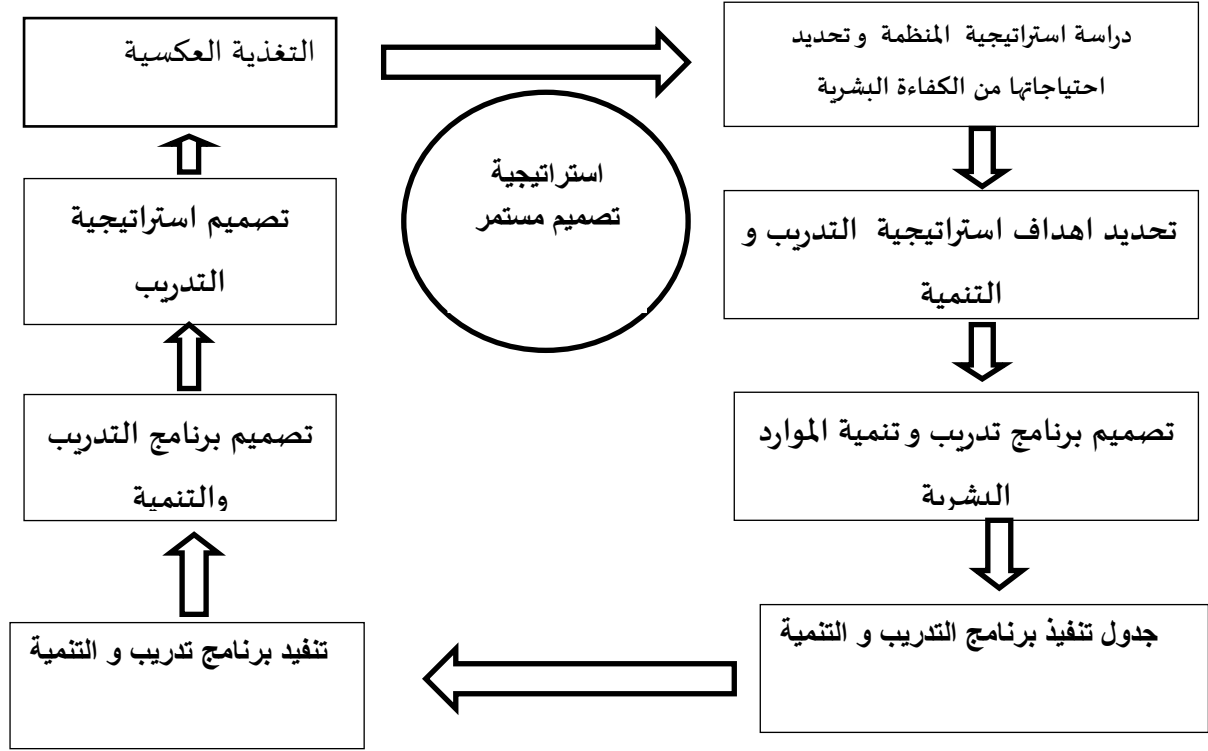
2-1 في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة.

3-1 تصمم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب والتنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الأهداف الاستراتيجية العامة للتدريب و عادة ما تشمل البرامج على مواد تجريبية متنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الأهداف الاستراتيجية العامة للتدريب و عادة ما يشتمل البرامج على موارد تدريبية متنوعة ومدربين و مساعدات تدريبية ...الخ و صنع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب و التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب يكون من شأنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية شكل تدريجي و مجدول زمني و يشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج و ذلك وفقا لمدى إلحاح كل منها .

المباشرة بتنفيذ برامج التدريب و التنمية حسب جدولها الزمني و توفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة او فجوة تظهر فيها ، للعمل على حلها و يلاقيها مباشرة بعد الانتهاء من التنفيذ برامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية تجمع نتائج بقييم هذه البرامج و تلخص و تبوب من اجل الوصول الى تقييم عام و شامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب و التنمية و معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها .

تحلل النتائج تصميم الإستراتيجية لأجل تشخيص جوانب الصغر و التغيرات التي ظهرت فيها و تحديد أسبابها للعمل على تلاقمها في الإستراتيجية القادمة تحلل كذلك جوانب القوة لمعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضا استراتيجية المستقبل التالية:

الشكل رقم (II - 2): نموذج الحلقة او الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب و التنمية.



المصدر: عقيلي عمرو صفى، مرجع سابق، ص453

2-النموذج الشخصي : ينظر الى هذا النموذج الى التدريب و التنمية على انهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي يأخذ شكل استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي يأخذ شكل استراتيجي توضع من اجل تلبية حاجات العمل المستعملة في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة .

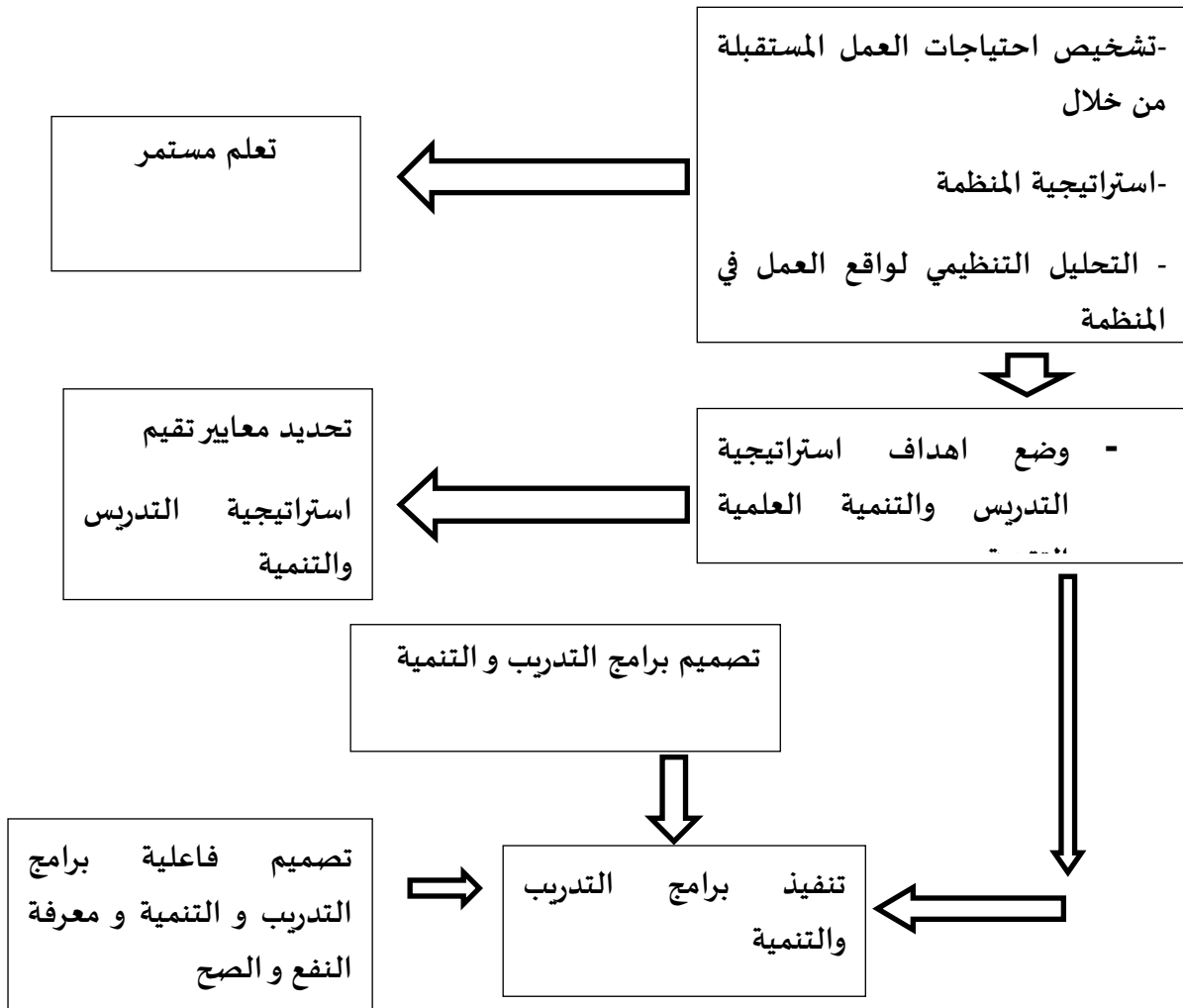
و لتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها و لمعرفة اسبابها و اثرها الايجابي عند تلبيتها ففي ضوء نتائج التشخيص بتحديد اهداف استراتيجية التدريب و التنمية لرؤية تحليلية واضحة وفي ظل هذه الرؤية (الاهداف) التي تمثل حاجات التدريب و التنمية المستقبلية بصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات و تحقيق الاهداف المطلوبة و جعل المنظمة و مواردها البشرية في حالة أقلمه و تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تجد على ساحة و ميادين العمل تتضح من ذلك ان هذا النموذج يقوم اساس على تحديد و من ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة و مواردها البشرية .

و تود الاشارة ان عملية التشخيص تستعمل على أربعة جوانب هي ما يلي :

- 1- تشخيص نقاط الضعف في اداء الموارد البشرية و معرفة اسبابها للعمل على معالجتها و تلاقيها .
- 2- تشخيص نقاط القوة في اداء الموارد البشرية و معرفة اسبابها للعمل على معالجتها و تلاقيها
- 3- شخص نقاط القوة في اداء الموارد البشرية و معرفة اسبابها و العمل على تقويتها بشكل اكثر .

4- تشخيص الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة ادخالها وتحديد اثرها الايجابي في حالة تلبيتها وبعد تصميم برامج التدريب و التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة اعلاه و تنفيذها بمجرد تقييم هذه المعايير بتصميم ممتدة من أهداف استراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة مدى التنمية ومدى الانجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج و من ثم تحديد النفع او القيمة المضافة المحققة من استراتيجية التدريب و التنمية
معرفة التغيرات التي ظهرت في الاستراتيجية للعمل على تلقها عند تحديد اهداف الاستراتيجية التالية وهكذا¹.

الشكل رقم(3-11): نموذج الحلقة او الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص455

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الانطح، ص 226 – 207.

المبحث الثالث : تقييم الأداء التدريبي للموظفين

بعد استراتيجية التدريب والتنمية يأتي تقييم الأداء من أجل تقدير مدى كفاءته في عمله، وهناك عدة طرق وفوائد وراء عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء

تقييم الاداء: يعني الحصول على حقائق او بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم و تقسيم اداء العامل لعمله و تقسيم لمسلكه و تقدير مدى كفاءته بعمله و هيئته العملية و النهوض بالواجبات و المسؤوليات المعطى اليه حاضرا و مستقبلا و هذا يستلزم معرفة هذه القدرات متى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات و الطاقات بالأسلوب الامثل الذي يحقق اهداف المنظمة مع مراعاة تحقق رغبات و ما يستند اليه القرار في المنظمة.

تقييم الاداء يستلزم تدريب المسؤولين المتخصصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

وهناك تعاريف عديدة:¹

1- وقد عرف راندل **Randall 1974** تقييم الاداء بأنه الاجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات و اغطاء و استخدام المعلومات المتجمعة حول الافراد بغض تحسين ادائهم في العمل .

و ايضا ان تقييم الاداء هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة انجاز العمال و يترتب على هذا التصميم و صف الفرد بمستوى معين من الكفاءة و القدرة و الانجاز و الجودة في العمل و اعطائه التقدير او المرتبة اللازمة .

2- و يعرف تصميم الاداء بأنه دراسة و تحليل اداء العاملين بعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم و عرف ايضا تقييم الاداء بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم تبين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي تستعملها او سير في اليها.

3- و يعرف ايضا تقييم الاداء برصد و تحليل و تعميم مستويات الانجاز لدى الموظفين و نوعية الاداء و العلاقات الوظيفية و الخصائص الشخصية للفرد و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس و المرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم و توجيههم لأداء اعمالهم المختلفة

4- و عرف تقييم الاداء بأنه تقييم اداء الموظف للعمل

¹ طاهر محمود الكلاهد ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة لنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى عمان ، الاردن ، 2008 ص 184،183.

- 5- و ايضا هو تحليل و تقسيم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن
- 6- وهناك تعرف ان تقسيم الاداء عملية قياس موضوعية و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا و على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المطلوب
- 7- من خلال ذلك يتضح لنا ان مفهوم تقييم الاداء يقوم على اساس¹
- 1-7 أنّ التقييم ينصب على اداء الفرد في عمله من الناحية و على سلوكه و تصرفاته من ناحية اخرى
- 2-7 أنّ التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفة الجالبة و من اخرى على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل .

¹ طاهر محمود الكلاهد، مرجع سبق ذكره، ص185.

المطلب الثاني : طرق ومراحل تقييم أداء الموظفين بالإدارات

(1) طرق تقييم أداء الموظفين منها¹:

1-1 الطريقة الاولى : التقدير حسب مستويات الحداثة

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقديمه مع امثاله في المنظمة و يرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم .

2-1 الطريقة الثانية : التقسيم حسب النتائج و الاهداف وهي تطبق في المنشآت التي تعني الادارة بالأهداف و عادة ما يطلب من القائم على عملية التقييم ان يحتسب اراء الود المطلوب طبق لأهداف المنظمة .

3-1 الطريقة الثالثة : الترتيب التنازلي و يتم التقسيم في هذه الطريقة على اساس العمل كله و ليس بناء على جزء محدد من العمل .

4-1 الطريقة الرابعة : طريقة التقدير النسبي : و يتم التقسيم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل . او الموظف و مدى قدرته على التحليل و الحزم و الحدية و المبادرة و التنسيق .

5-1 الطريقة الخامسة : طريقة المقارنة الزوجية تتم عملية التعميم بمقارنه كل فرد تعتبره من الافراد العاملين معه لتحديد الاكتفاء من كل مقارنة و تحديد هذا يركز على معايير متنوعة تعتمد على الاداء الكلى للعمل او على مستوى الاداء .

6-1 الطريقة السادسة : وهي طريقة التوزيع الاخباري حيث تتمثل هذا الاسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين و تقدير ادائهم

7-1 الطريقة السابعة : طريقة التوزيع الاخباري في هذا الطريقة تطبيق النسب المنوعة لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالردى و ان مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التجديد في تصدير اراء المواطنين.

(2) مراحل تقييم التدريب:

تجدر الاشارة أن هناك عدة طرق للتقييم، سواء من خلال تقييم البرامج التدريبية أو تقييم المدربين، أو تقييم المتدربين كما يلي²:

1-2 تقييم البرامج التدريبية : تعتمد فعالية التدريب على بنية البرامج التدريبية من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرامج العامة والتفصيلية، مروراً بعناصر الزمان والمكان

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة، 1997، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 40/38.

² توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء، دار النهضة 1997، ص 41- 42.

والتجهيزات والخدمات، انتهاء بموضوعات البرامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لذا يجب أن تولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزها .

2-2 تقييم المدربين : يعتبر المدربون أحد الأركان الهامة في العملية التدريبية، بل أنهم الركن الأساسي في الحقيقة ، لأنهم هم القادرون على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه الى عمل تدريبي فعال، لذلك ينبغي اخضاعهم لعملية تقييم شاملة وحقيقية وتتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل وهي :

-تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب ، اعتمادا على سمعتهم أو اخضاعهم لاختبار يكشف من خلاله عن قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.

-تقييم المدربين خلال التدريب ويكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى حيث يتسنى لإدارة التدريب متابعة أداء المدربين ونقاط قوتهم وضعفهم، وكذا تكوين صور موضوعية حول سبر الآراء.

-التقييم فور انتهاء التدريب حيث يتم غالبا باللجوء الى استبيان وجهات نظر المتدربين في مدرّبتهم.

3-2 تقييم المتدربين : تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي¹ :

1-3-2 تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي : الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج الذي سيقدم للمتدربين هم بحاجة اليه فعلا ، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرامج.

2-3-2 التقييم فور انتهاء البرنامج التدريبي : حيث يهدف هذا التقييم للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج وبين النتائج المحققة أو الفعلية.

3-3-2 التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي : حيث تتراوح عادة فترة التقييم بين ستة أشهر وسنة من انتهاء البرنامج التدريبي ، وتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدراتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.

¹ مذكرة التدريب الإداري، 2000، جامعة سطيف، ص 32.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الاداء و فوائده .

- 1- أهمية تقييم الأداء
 - الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يعتمدون عليها .
 - تعتبر عملية التعميم وسيلة لصحة التعيش بحيث يوضع الموظف في مكان المناسب لقدراته و مؤهلاته و خبراته
 - عملية تصميم الاداء ستساعد على تحديد مطالب
 - التأهيل اللازمة للموظفين الجدد الاختيار الاكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة
 - عملية تصميم الاداء من فوائدها ان تساعد على اجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته و مؤهلاته و كفاءته .
 - تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم
 - تساهم عملية تقييم الاداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب و وظيفة وظائفهم و بما يتناسب مصلحة المواطن اذا كان العمل مباشر مع الجمهور
 - عملية تقييم الاداء تضع مسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح و بالتالي اي خلل يفشل عمل المنظمة و لا يخفف اهدافها
 - عملية تقييم الاداء ترسم الصورة امام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية و التي يمكن من خلالها ان تشد الخلل و النقص في القدرات الكوادر المتوفرة
 - عملية تقييم الاداء تساعد في الكشف عن افضل طرق الحوافز الشخصية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستخلصها الموظفون¹.
 - تحديد مواطن القوى والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها
 - تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
 - تحديد مجالات تطور أدائهم واساليب التطوير.
 - تحديد نظام الحوافز و الكفاءات المرتبطة مباشرة لمستوى الاداء .
 - تحديد الافراد المتميزين .
- (أ) أهداف عملية تقييم الاداء:²

يمكن تحقيق هذه الاهداف وفق ثلاث مستويات :

- على مستوى المنظمة : من بين الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها* خلق مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين.

¹ الدكتور محمود الكلالده، مرجع سابق، ص، 185-186.

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ص 307

*النهوض بمستوى العاملين من خلال قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تدريبهم.

*وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمال ومستلزماتهم.

*تقييم برامج وإدارة الموارد البشرية.

*تحليل تكاليف العمل الانساني وتحديد سبل تطوير العاملين.

● على مستوى المدربين :

*التعرف على كيفية تقييم أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي.

*الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مستوى العامل .

*تنمية قدرات المدير في مجال الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

● على مستوى المرؤوسين :

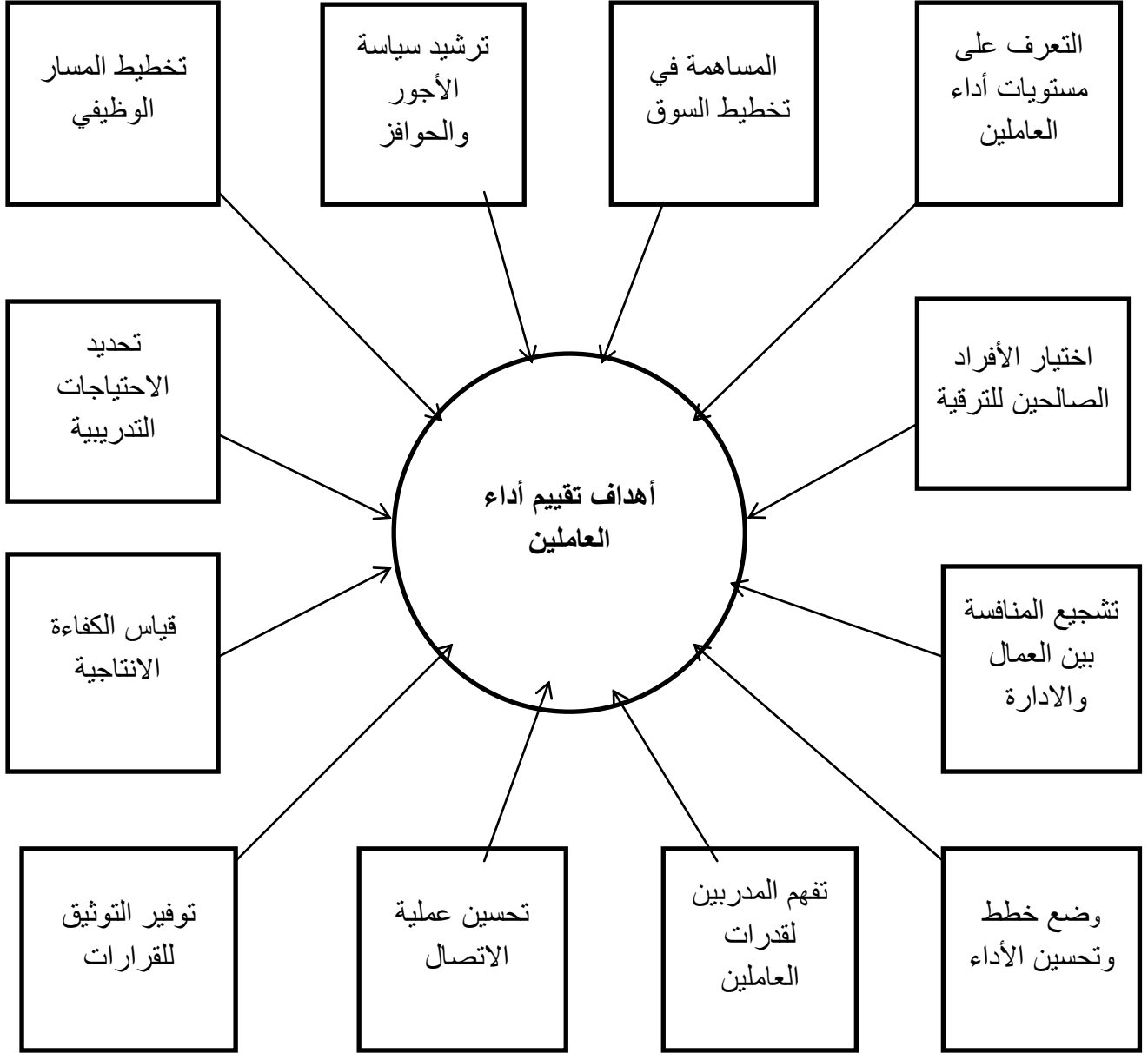
*تعزيز حالات الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القنوات الكاملة لديهم.

*تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين

وتطوير بنيتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

والشكل الموالي يوضح مختلف أهداف الأداء .

الشكل رقم (4 - II) : أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات ، دارقباء القاهرة، ص 90.

خلاصة الفصل :

تظهر الحاجة الى وظيفة التدريب في اطار التوجهات العالمية الجديدة اكثر فاكثر حيث تسمح لمواجهة تحديات العصر الجديدة كما تؤدي الى الرفع من مستوى مهارة الموظفين وتعد وظيفة القدرين ذات أهمية كبيرة في تحسين المهارات والكفاءات باعتبار التدريب أداء ووظيفة لا يمكن التخلي عنها في أي مؤسسة .

يعد التدريب خيارا استراتيجي على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة فيه وفي المجتمع وذلك بتكوين عمالها واطلاعهم على ما هو جديد ، ذلك لا بد من تقديم التدريب الذي خضع له العمال وتقييم فعاليته، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الجدوى الاقتصادية للتدريب .

تمهيد الفصل:

في السنوات الاخيرة اصبحت الدولة تولي اهتماما كبيرا لقطاع التكوين المهني ، وهذا نظرا للدور الفعال والحساس الذي اصبح يلعبه في التدريب وتنشئة اطارات في مختلف التخصصات والحرف التي تحتاجها الدولة في بناء اقتصادها الداخلي، فخصصت الدولة غلafa ماليا معتبرا لإنشاء مراكز ومعاهد متخصصة في التكوين المهني بالإضافة الى المراكز والمعاهد الموجودة ، وهذا نظرا للإقبال عليها .

ومركزنا يعتبر من بين المراكز التي ساهمت في تنمية مهارات الموظفين .

وفي فصلنا هذا سنتناول ثلاث مباحث تقديم مركز التكوين المهني والتمهين، والمبحث الثاني أساسيات التكوين وطرق تقييمه في مركز التكوين ، وسنذكر أهم مراحل تقييم التكوين وأنماط التكوين، وفي الفصل الثالث سنذكر أهمية التكوين في تحسين الأداء والصعوبات التي يواجهها .

المبحث الاول : تقديم مركز التكوين المهني والتمهين

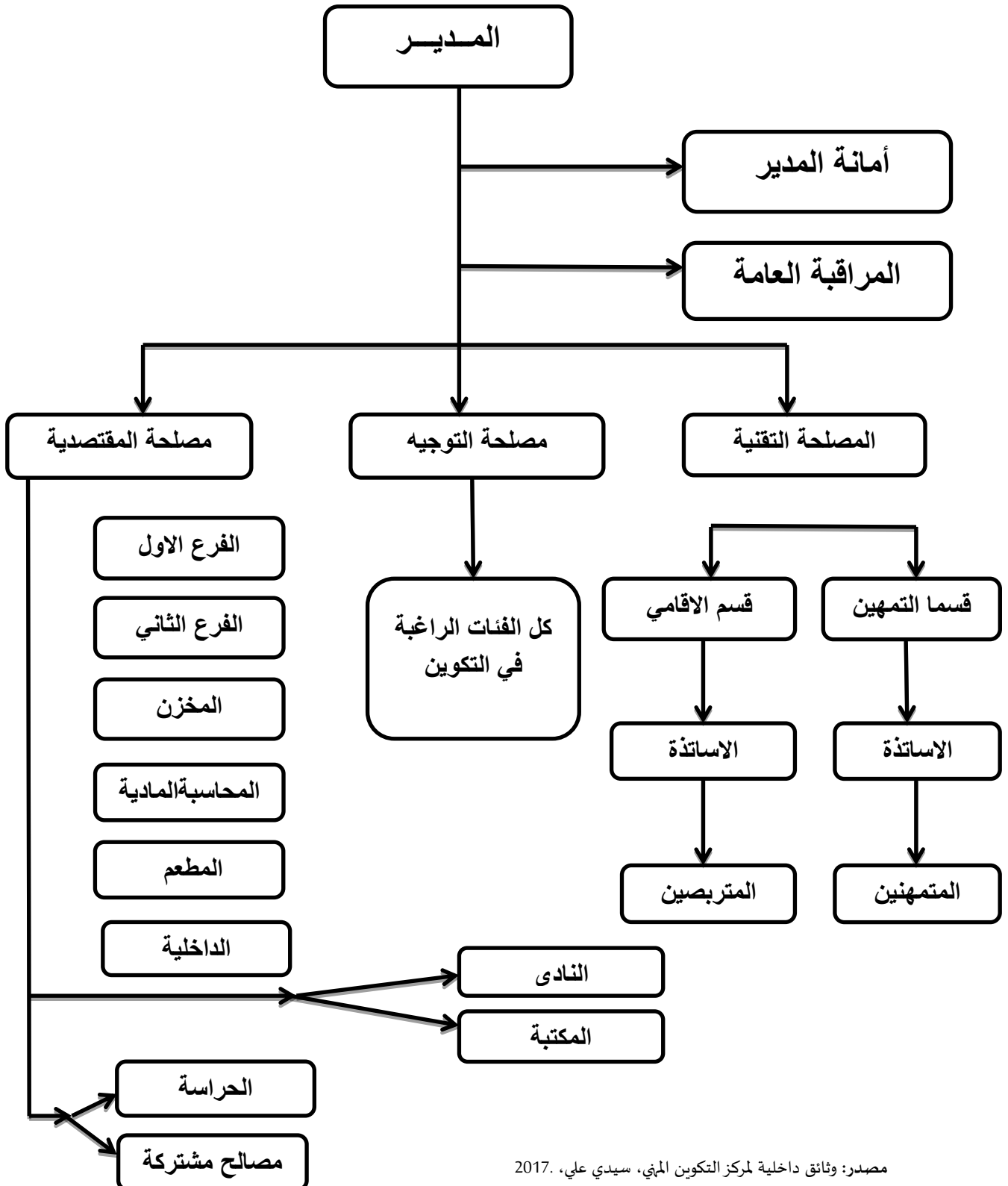
المطلب الاول : لمحة عن مركز التكوين المهني والتمهين " هواري بومدين " بسيدي علي.

_ المركز عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ، علمي، ثقافي ، ومهني يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بمقتضى الامر رقم 66/03 المؤرخ في 2006/07/15 ، دشن من طرف رئيس الجمهورية السابق " الشاذلي بن جديد" بمقتضى مرسوم التنفيذي الرئيس الراحل " هواري بومدين " ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم ، يتربع على مساحة قدرها 03 هكتارات لها 10 وراشات ، 08 قاعات للتدريس و03 قاعات خاصة ، ويحوي 46 عاملا دائم ، و16 عاملا متعاقد بينهم 16 أستاذ تكوين مهني ، وأستاذان متخصصان في التكوين والتعليم المهنيين من¹ الرتبة الثانية ، وأستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهني من الرتبة الاولى.

¹ من وثائق داخلية للمؤسسة ، التكوين المهني والتمهين، سيدي علي، مستغانم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (III - 5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مصدر: وثائق داخلية لمركز التكوين المهني، سيدي علي، 2017.

المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي يتبين لنا مهام كل مصلحة¹:

1- مدير المؤسسة :

تحضير برنامج سنوي للنشاطات.

- _ تحضير مخطط الاجتماعات التنسيقية الشهرية.
- _ توجيه نشاط المدربين التقنية والبيداغوجية والادارة والمالية.
- _ متابعة مخطط اتقان وتكوين موظفي التأطير والتكوين.
- _ برنامج وسائل النقل الضرورية لمتابعة المتكويين في الوسط المهني.
- _ توفير شروط العمل المادية التي تمكن الاساتذة من انجاز مهامهم على احسن وجه.
- _ الحرص على استغلال شبكة الانترنت والانترانيغب (internet intranet).
- _ تمثيل المؤسسة لدى المحيط الاقتصادي والاجتماعي والمحلي.
- _ متابعة النشاطات الثقافية والرياضية.

2- أمانة المدير :

تتكفل بالنشاطات العادية للمدير مثل القيام بترتيب البريد وتسجيله، ولها علاقة مباشرة بالمدير باعتبارها نقطة وصل بينه وبين المصالح الداخلية والاستقبالات ، وكذا الرد على الهاتف وغيرها من الاعمال الادارية.

3- مهام المسؤول التقني والبيداغوجي :

- _ اعداد مخطط اللقاءات التنسيقية.
- _ تنسيق ومتابعة المصالح التابعة له.
- _ تخطيط دورات التكوين.
- _ اعداد التوزيع الاسبوعي للمواد.
- _ برمجة وتحضير مجلس الاساتذة.
- _ ضبط مواضيع النقاش في مجالس الاساتذة.
- _ تسيير مخطط الاتقان والتكوين لموظفي التأطير والتكوين.
- _ تسيير الملفات التقنية للأساتذة.
- _ متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع.
- _ متابعة تطبيق برنامج التكوين.
- _ متابعة وتقييم نشاطات الاساتذة.

¹ من وثائق داخلية للمؤسسة ، التكوين المهني والتمهين، سيدي علي، مستغانم .

- _ البحث عن مشاريع التكوين التعاقدية.
- _ التصديق على مواضيع مذكرات نهاية التكوين.
- _ برمجة الامتحانات التقييمية (الدورية والنهائية).
- 4- مهام المسؤول التقني والبيداغوجي للتمهين :
 - _ التكفل بمتابعة ومراقبة التمهين خارج المركز أي في المؤسسات التي يترصون فيها وهذا بالتعاون مع اساتذة التمهين.
 - _ السعي على حل كل المشاكل التي يتلقونها أثناء تربصهم، تنظيم تقنيات السداسي والامتحانات نهاية التمهين.
 - _ السهر على مراقبة المتهمين وادماجهم في عالم الشغل ومتابعتهم داخل المؤسسات العامة والخاصة مع مراعاة كل القوانين المتفق عليها .
- 5- مستشار التوجيه :
 - _ توجيه وادماج المترشحين .
 - _ تنظيم تسجيلات طالبي التكوين.
 - _ تخطيط وتنظيم الاعلام تنظيم ايم الانتقاء والتوجيه.
 - _ متابعة المتكويين .
- 6- المصلحة المقتصدية:
 - _ هو مكلف امام مدير المركز بالمهام الاساسية التالية :
 - _ تسير ميزانية المركز طبق القوانين المنصوص عليها .
 - _ تحضير الاحتياجات وضبط الوضعيات المالية المرحلية (الثلاثية ، السداسية ، السنوية)
 - _ التسيير المالي للعمال (الاجور والمنح) .
 - _ تسديد فواتير المركز.
 - _ ينوب عن المدير اثناء غيابه ويمثل المركز في بعض الاجتماعات.
- 7- وظائف استاذ التكوين المهني تنحصر في ما يلي :
 - _ تنظيم ادوار مجموعة المتربصين التي تكون لديه .
 - _ احصاء احتياجات المتربصين الى المواد الاولية ، الوسائل والآلات.
 - _ السهر على تنظيم ونظافة الورشات والاقسام البيداغوجية التي يكون مسؤولا عليها .
 - _ متابعة الآلات بوضع مذكرات تقنية خاصة بها .
 - _ توظيف الكفاءة المهنية في اجراء فحوصات واصلاحات دورية على الآلات الموجودة في المركز.¹
- _ متبعة يومية للمف التقني المتربص .

¹ من وثائق داخلية للمؤسسة ، التكوين المهني والتمهين، سيدي علي، مستغانم .

- _ وضع استعمال زمان وتطويره بمساعدة النائب التقني والبيداغوجي atp.
- _ مراقبة الكراسي اليومية يوميا وتسجيل كل شيء جديد في الحضور و الغياب والتنقيط .
- _ وضع مخطط خاص بالدرس .
- _ تقييم مردوديته من حيث التكوين ويشمل التقييم EVALUATION.
- _ تحضير الاختبارات والتصحيحات النموذجية.
- _ الوقوف دوريا على التصحيح والتنقيط الخاصين بأعمال والمتربصين و التقييم بالدورية .
- _ اعطاء النائب التقني الخالصين بأعمال المتربصين و التقييمات الدورية .
- _ اعطاء النائب التقني والبيداغوجي ATP تقرير كل ثلاثي عن سير المجموعة ضد التكوين .
- _ السهر على الانضباط والسلوكات الحسنة للمتربصين .
- _ السهر على التطبيق الصارم للمتربصين لقوانين ولأمن.
- _ المشاركة في المجلس التأديبي .
- _ المشاركة في الاجتماعات التقنية و البيداغوجية .
- _ المشاركة في مختلف اللجان التقنية و البيداغوجية (انتقاء وتقييم المتربصين) المنظمة من طرف مركز التكوين المهني cfpa.
- _ ضمان المتابعة الميدانية للمتربصين اثناء تربصهم التطبيقي.
- _ المشاركة في الدورات التكوينية والتدريبية التي تكون مهمتها القضاء على النقض الذي يعاني منه الاستاذ .
- _ عدم الاكتفاء بالشيء الموجود بل عليه التأقلم مع سلوكات المتربصين بهذيبه ومسايرة كل التطورات والبحث فيها سواء كان في الكفاءة المهنية او التطورات التي تظهر كل فترة في مجال التخصص .¹

¹ من وثائق داخلية للمؤسسة ، التكوين المهني والتمهين، سيدي علي، مستغانم .

المبحث الثاني: أنماط وأسس التدريب وأهميته بمركز التكوين المهني

التدريب هو مجموع الاعمال والانشطة التي تهدف الى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية .

المطلب الأول : أنماط التدريب

أنماط التدريب:¹

1- تدريب قبل العمل :

وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات ، أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل .

2- تدريب بعد العمل

إذا لاحظنا أن العامل الحالي لديه نقص في الاداء أو التحكم في الآلات ، أو لاحظت ارتفاعا في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد ، كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعتمد الاضرار بالعمل وأدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات ، فإنها تشرع في القيام بإجراءاته تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب .
من بين الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما :

_ تدريب نظري ويكون داخل المؤسسة باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والاقامة خلال فترة التدريب ، بحيث وجدت المؤسسة هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والاداء
_ تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على الات جديدة .

_ تكوين اولى الاستاذة بعد التعيين يجري تكوين البيداغوجي على مستوى المعهد لمدة 6 اشهر ولي معهد وطني في بعض الولايات معاهد متخصصة وطنية .

_ تكوين تكاملي لبعض الموظفين جذع مشترك مدة التكوين 3 اشهر على مستوى المعهد لتسيير عبر ولايات اخرى .

_ تحديد المعلومات:التدريب لمعرفة تقنيات جديدة

_ الرسكلة : بجمع الموظفين لمدة اسبوع.

_ لعرض الترقية والنقل : يعني بالترفيه ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات ، المعارف الحالية للفرد وذلك عن طريق المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سترتقي اليها وهذا للاختلاف أو الفرق المطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

_ التدريب على اللغات : وذلك جل لتعليم بعض اللغات الاجنبية

¹ من وثائق داخلية للمؤسسة ، التكوين المهني والتمهين، سيدي علي، مستغانم .

_تدريب واعادة التأهيل: وهذه العملية تحدث عند انتقال الفرد الى وظيفة جديدة نظرا لضرورة ملمة واحاطة لبعض المعلومات كما تستهدف احيانا ترقية الافراد .

الجدول رقم (III -3): الإطار المتكونة خلال سنة 2017 بمركز التكوين المهني

الاطارات التنفيذية	المجالات	اطار سامي	اطار	عون مهارة	عون تنفيذ
دراسات اقتصاد	2	1	1	0	0
المالية (المحاسبة)	3	1	1	1	0
مكتب	1	0	0	0	0
حفظ البيانات	0	0	0	0	1
اللغات الاجنبية	2	1	1	0	0
ادارة شؤون الموظفين	1	0	0	0	0
تدريب طويل المدى	4	2	2	0	0
تدريب قصير المدى	7	2	2	2	1

المصدر : مركز التكوين المهني والتمهين

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة على التدريب قصير المدى بنسبة كبيرة ، سببه أن التدريب طويل المدى يكلف كثيرا ، ويعيق العمل اذا برحيل العامل الى التدريب لفترة أطول يصعب على المركز تكليف متخصص آخر للقيام بالعمل خاصة اذا كان هذا العامل ذوي خبرة وكفاءة التي يعتمد عليها المركز اعتمادا كاملا .

يركز المركز على تدريب الاطارات أكثر من تدريب أعوان المهارة والتنفيذ، وقد يعود الى ضعف التسيير في المؤسسة¹.

¹ من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أسس التدريب بالمركز

تتم عملية التدريب في المؤسسة على عدة أسس منها:¹

1 التدريب على أساس الترقية :

2 التدريب على أساس الاقدمية كما تسمى كذلك بالرسالة قصد تذكير العمال القداماء.

3 التدريب في حالة التوظيف الجديد وهذا الذي يأخذ الحيز الاكبر وذلك ما له من اهمية حيث تقوم الدائرة بمتابعة الموظف الجديد وتدريبه لمدة معينة حسب العقد الممنوح له ويكون في هذه الفترة قيد الاختيار ويقوم الموظف بدراسة كل جوانب العمل وعمل الشركة في المركبات واجباري عليه ان ينحصر مذكرة هي التدريب الذي منح له ومدى تأثيره وفهمه للعمل في الشركة.

اما فيها يخص الدرسين بصفة خاصة فهو ذوي خبرة ومهارة واصحاب شهادات عليا وتؤهلهم على التدريب العمال من بين مهامهم.

_ اختيار المترشح لمدة زمنية معينة .

_ المراقبة المستمرة والدقيقة لمختلف الورشات .

_ التصريح بجميع النتائج الى رئيس الدائرة التدريب لفرص اتخاذ القرار المناسب والارجح.

- السهر على العمال وهذا في نطاق الانضباط داخل المؤسسة.

¹ من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث : أهمية التدريب داخل المؤسسة و التأهيل بمركز التكوين

تقوم بتدريب الموظفين بغرض تحسين كفاءات العامل:¹

_ الاطلاع على تكنولوجيا الجديدة قصد اتقان العمل و تخفيض التكاليف.

_ التخفيض من حوادث العمل.

_ التدريب أداة التنمية.

_ التدريب كعامل للارتقاء : مهما اختلفت مستويات الموظفين ورتبهم لذا يتعين على مركز التكوين بذل المزيد من الجهود و اتخاذ الاجراءات و التدابير التي من نشأتها الرفع من جودة اداء العاملين فرديا و جماعيا و تحقيق الانسجام و التكامل بشكل يؤدي الى تحقيق اهداف مؤسسة و من ثم تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء و الاستمرار و النمو و في ظل المستجدات الملاحقة و الانفتاح لحركة العولمة. فان على المؤسسة ان تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم و المستمر مع مختلف التقلبات و المفاجآت التي تبديها العولمة و اتخاذ القرار التي تتعامل بالتقنيات الحديثة، واتخاذ القرار . تعني ان تقوم المؤسسة بإكساب العامل مهارات و خبرات عملية ، و تحسيسه بأهميته في المؤسسة و رفع مستواه الثقافي تكوينه بخصص تدريبية ثم تأهله و بعطيه فرصة لإثبات ذاته و تمكنه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه فيتأهل عامل يبعث في روحه المسؤولية و الولاء و الشعور بالانتماء الى المؤسسة فيندفع لتحقيق مصلحتها و الزيادة في إنتاجيتها و تحقيق الهدف الاساسي الذي تسعى الى تحقيق انا وهو الانتاج و الربح. فبدون العامل من خلال ترقيته و الزيادة في اجره و تحفيزه ماديا و معنويا و على حسب رتبته مصلحة التدريب : تأهيل العامل لم يعد امرا اختياريا تلجأ اليه المؤسسات الجزائرية بل هو ضرورة ملحة بشرط ان ارادت هذه الاخيرة ان تتكيف مع النظام العالمي الجديد الصارم و كذلك لكي تضمن سيرورة الانتاج و استمرار المؤسسة و ارتقاءها .

¹ من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثالث : التخطيط التدريبي و البرنامج التدريبي وطرق تقييمه

إنَّ اكتساب الكفاءات العالية و المهارات الموظفين على المؤسسة ان تهتم بوضع برنامج و تخطيط تدريبي قبل الشروع في التنفيذ و ذلك لتنمية مواهبهم و تقييمها.

المطلب الاول : التخطيط التدريبي

تتم عملية التدريب في المؤسسة:¹

عن طريق اعداد مخطط تدريبي لكل سنة فيه وضع الاحتياجات اللازمة للتدريب و يكون هذا التخطيط سنوي لسنة مقبلة و مع نهاية كل سنة ، يتم تقييم و تجسيد هذا المخطط من خلال عملية التدريب المحقق

ان تخطيط التدريب في مؤسسة مركز التكوين المهني هو الترجمة الفعلية لسياسة المؤسسة في ميدان تطوير الموظفين، ففي نهاية كل سنة تتم تقييم و تجسيد هذا المخطط و تقوم بتقييم نتائج العمال الذين يشرفون عليهم و يسمى بنظام التقدير و منه يتم معرفة مدى حاجة العمال و الاطارات للتدريب و طبيعة التدريب الذي يحتاجه كل عامل . بعد انتهاء هذه العملية يقوم كل مسؤول بوضع قائمة الموظفين الذين ظهرت لديهم حاجة للتدريب . و يرسلها الى مسؤول التدريبي قسم الموارد البشرية و طبقا لهذه الاحتياطات يقوم قسم الموارد الشرعية بوضع مخطط تدريبي توقعي لسنة الجديدة و يتم الرسالة الى مسؤول التدريب بمقر المؤسسة الذي بدوره يقوم بمناقشة هذه المخططات مع مسؤولي التدريب و يتم اعداد مخطط تدريبي عام للسنة الجديدة يشمل احتياجات المؤسسة ليرسله بدوره الى نائب المدير الذي يناقش هذا المخطط مع مسؤول التدريب مع تقديم بعض التوجيهات او اصرار بعض التعديلات التي تتطابق و اهداف المؤسسة ليتم قرار البرنامج التدريبي للسنة الجديدة. ان مخطط التدريب من شأته ان يحسب على سلسلة من الاسئلة قبل رسم الصورة الكلية لنشاط التدريب و تحقيقه على أرض الواقع.

_ ما هو التدريب المراد تنظيمه ؟

_ لماذا تم تحديد هذا النوع فقط من التدريب ؟

_ ماذا يريد ان ينتقل و يترجم لهذا النوع من التدريب ؟

_ من المشارك في هذا التدريب ؟

_ كيف يستطيع تمويل هذا التدريب ؟

_ من سيعقد دورات التدريب ؟

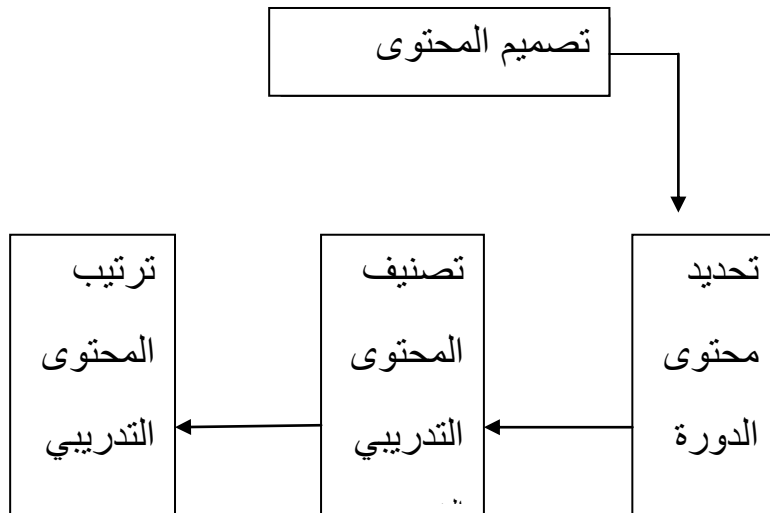
المطلب الثاني : البرنامج التدريبي

¹ من مدير المؤسسة.

خطوات تصميم البرنامج التدريبي :

- 1) تحديد البرنامج الدورة التدريبية : محتوى اي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية
- 2) تصنيف البرنامج التدريبي : في هذه الخطوة يتم تحديد الاهمية النسبية لكل موضوع حيث ان ذلك يمثل اهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات)
- 3) ترتيب البرنامج التدريبي : بعد تحديد الاهمية النسبية لكل موضوع تم تحديد الترتيب الذي يتم فيه عرض الموضوع ثم تحديد الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي ، و يكون ذلك الى حد ما وفقا للتدريب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.
- 4) اختيار الاسلوب المناسب : لتدعيم كل جزء من اجزاء المحتوى التدريبي ثم اختيار الاسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي و عدد المتدربين و مستواهم ووقت تدريب.
- 5) تحديد الزمن اللازم : وهذا لتحقيق كل جزء من اجزاء المحتوى لإعداد الحقائق التدريبية ¹.

الشكل رقم (III - 6) : تصميم المحتوى التدريبي بالمركز



المصدر: من وثائق المؤسسة

¹ من مدير المؤسسة.

6) تنفيذ البرامج التدريبية

1) وضع الجدول الزمني واعداد تجهيزات التدريب و تجهيز المطبوعات :

وضع الجدول الزمني : ويتضمن ما يلي :

- _ موعدا بدء البرنامج التدريبي و موعدا انتهاءه.
- _ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .
- _ التجهيزات التدريبية : يجب اعداد ما يلي :
- _ اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- _ تصميم طريقة جلوس المتدربين.

تجهيزات المطبوعات : وتتضمن ما يلي :

_ استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا.

. اجراء الطباعة و التجليد

. اجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين

2) متابعة المتدربين و المدربين :

. التأكيد من وصول الدعوات الى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.

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

. اعداد القوائم الخاصة بالمتدربين و تتضمن اسماءهم ، مؤهلاتهم ، ووظائفهم ، و عناوينهم .

. المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين¹.

_ متابعة المدربين : وتكون المتابعة كالتالي² :

. تذكير المرين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.

. توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية .

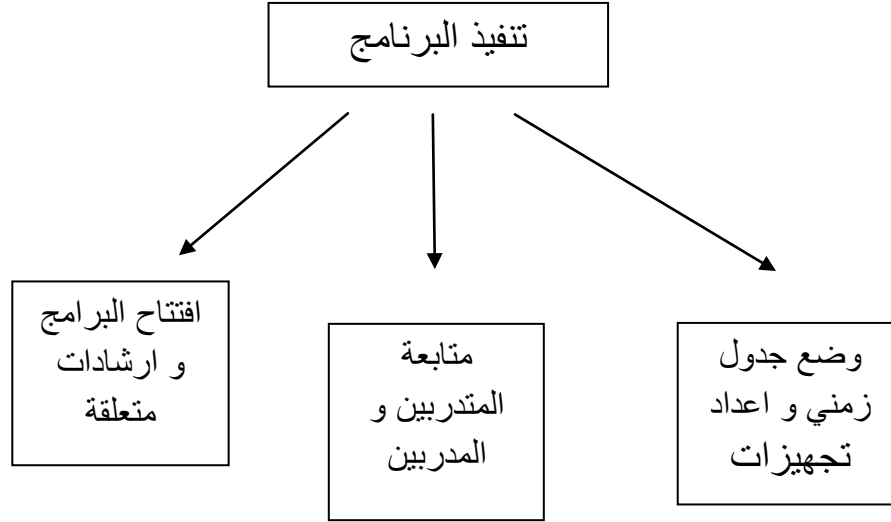
. تقديم المدرب للمتدربين.

¹ من مدير المؤسسة.

² من اعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

وفي الاخير يأتي افتتاح البرامج و التعليق و الارشادات المتعلقة بمحصل التدريب.

الشكل رقم (III - 7) : تنفيذ البرنامج التدريبي بالمركز



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : تقييم التدريب بالمركز

_ تقييم التدريب¹:

وهنا تجدر الإشارة ان هناك عدة الطرق للتقييم ، سواء من خلال البرامج التدريبية او تقييم المدربين ، او تقييم المتدربين كما يلي :

تقييم البرامج التدريبية : تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم ، بدءا من اهداف البرنامج العامة و التفصيلية ، مروراً بعناصر الزمان و المكان و التجهيزات و الخدمات ، انتهاء بموضوعات البرنامج و اساليبه و ادواته المساعدة.

تقييم المدربين : يعتبر المدربون احد الاركان الهامة في العملية التدريبية ، بل انهم الركن الاساسي في الحقيقة ، لانهم من القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه او تخطيطه الى عمل تدريبي فعال قبل و تتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل وهي:

1. تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب.

2. تقييم المدربين خلال التدريب و يكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى .

3. التقييم فور انتهاء التدريب حيث يتم غالبا باللجوء الى استبيان و جهات نظر المتدربين في مدبرهم.

بعد التدريب مباشرة تقدم استمارة تملأ من قبل المدرب تدعى بورقة تقييم الاداء

جدول رقم (III - 4) : أهداف عملية التقييم بالمركز

الاحتمالات	التكرار	النسبة
البحث عن اسباب الانحراف عن المعدلات المحددة	05	16.12%
تنمية و تطوير الموظفين	07	22.58%
تصحيح الاخطاء و منح تكرارها	09	29%
توجيه العامل	09	29%
اهداف اخرى	01	3.23%
المجموع	31	100%

¹ من مدير المؤسسة.

المصدر: مركز التكوين المهني والتمهين

يتضح من خلال الجدول عملية تقييم الاداء بالمؤسسة ، و يهدف اساسا الى تصحيح الأخطاء و منع تكرارها في مجال العمل ، و أيضا يهدف الى توجيه العامل ، حيث كل من الهدفين تحصلا على % 29 من مجموع الاهداف ، في حين عبرت نسبة مقدرة بـ 22.58% بأن تنمية و تطوير الموظفين هو هدف عملية تقييم الاداء ، ثم تليها نسبة 16.12% و هو البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المحددة ، اما الاهداف الاخرى فهناك بعض الرؤساء ذكر بأن عملية التقييم تهدف الى ترقية و مكافأة العامل و عليه نستطيع القول أن عملية تقييم الاداء هي شاملة على كل الأهداف.

نلاحظ من خلال الجدول بأن اكبر نسبة من الرؤساء و المقدرة بـ 66.67% من مجموعهم تؤكد بأن المعايير الأكثر استخداما في تقييم الاداء بالمؤسسات هي النتائج والسلوك ، وهناك من الرؤساء من يرون بأن النتائج و حدها هي المعيار المناسب ، لكن بنسبة قليلة تقدر بـ 16.66% و نفس هذه النسبة يرى 2 من الرؤساء بأن جميع تلك المعايير تستخدم في عملية التقييم بالمركز و نستنتج مما سبق ان اكثر المعايير استخداما في تقييم الاداء بالمركب هي معيارين : النتائج و السلوك¹

جدول رقم (III - 5) : يبين اكثر المعايير استخداما في عملية التقييم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
النتائج	02	%16.66
السلوك	00	%00
الشخصية	00	%00
النتائج + السلوك	08	%66.67
كل المعايير	02	%16.66
المجموع	12	%100

المصدر: مركز التكوين المهني بسيدي علي

¹ مركز التكوين المهني والتمهين.

_ التقييم المباشر: بفتح دورة تكوينية يكون بقرار وزاري او على المستوى المحلي ويتم التقييم بقرار وزاري ويشمل .

بعد الانتهاء من التقييم الساخن (من هذا التقييم تقدم استمارة) يقوم المتدرب بالإجابة على عدة اسئلة لقياس مايشعر به المتكونون و درجة رضاهم عن الدورة التكوينية كمعرفة تنشيط الدورة و حول سلوك المكون او المنشط و أيضا حول درجة الاستيعاب و حول الظروف والمناخ العام الذي تمت فيه الدورة والتربص .

التقييم بعد نهاية التدريب:(التقويم المباشر)

يجري هذا النوع من التقييم بعد نهاية التكوين ببضع اسابيع .

_ تطبيق المعلومات المقدمة من قبل المسؤولين .

_ ظروف العمل الجيدة التي وضعت للمكونين.

_ نتائج التدريب .

_ تقوم بين المدير والمسؤولين عن التكوين في الوظيفة و هذا التقويم مهم لأنه يدرس مدى نجاح التكوين او فشله .

_ تقييم المدرب: يقوم بهذا النوع من التقييم تحت مسؤولية المسير لمساعدة اطار مختص في التكوين و في هذه الحالة يقوم تقييم المتكونين . و قياس نتائج مشاركتهم للدورات التكوينية

1.

خلاصة الفصل :

بعد دراسة هذا الفصل اتضح لنا أن تدريب وتأهيل الموظفين له أهمية بالغة في تنمية فعالية الأفراد ، وتوصلنا الى اثبات هذه النتائج عن طريق عرض ومناقشة الفرضيات وحساب العلاقة الارتباطية بين تدريب الموظفين وتأهيلها وبين لنا أي مؤسسة عمومية يتحتم عليها ضرورة وضع مصلحة تدريب الموارد البشرية ، وذلك

للحصول على أداء أفضل ونتائج جيدة وعمال مؤهلين ، وانتاج أكبر ، كما تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف العمال ، وعلى المؤسسة مراعاة متطلبات عمالها وتلقها، وطبعاً يكون ذلك في حدود المعقول.

نستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص بعمله على أكفأ وجه و حتى يمكن عمليين فهم في حاجة إلى تدريب جيد

قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد

احتياجات المنشأة و أيضا احتياجات الفرد واختبار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فعالية هذا التدريب.

✓ اختبار الفرضيات: من خلال دراستنا للموضوع من جانبه النظري والتطبيقي توصلنا إلى اختبار الفرضيات المدرجة مسبقا في المقدمة كما يلي:

الفرضية الأولى:

✓ للتدريب دور فعال في تنمية الموظف بالمؤسسة. صحة الفرضية

الفرضية الثانية:

✓ يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية ، حيث تسعى المؤسسة من خلاله الى تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها. صحة الفرضية

الفرضية الثالثة:

✓ التدريب من أبرز عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة والرائدة. صحة الفرضية

نتائج البحث:

بعد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا الى جملة من النتائج منها:

- بالرغم من اختلاف تعاريف التدريب التي اوردها الكتاب ، الا أنه في الاخير هو صقل المهارات والمعارف من أجل الحصول بكفاءة العنصر السري الى أعلى مستوى ومنه تحسين مستوى المؤسسة.
- البرامج التدريبية فضاء للتعلم وتحسين القدرات وتنميتها واكتساب الخبرات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الافراد ، وأداء المكلفين بها.
- تصميم البرامج التدريبية يتطلب وجود بحث وتخطيط ودراسة من أجل تحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المناسب ، فهو عملية تمت بعدة مراحل وخطوات متتابعة ومتكاملة.

- هناك ضرورة حتمية ومع مصلحة التدريب بالمؤسسة وذلك للحصول على أداء أفضل، ونتائج جيدة، وعمال كفاء.
 - مؤسسة التكوين المهني والتمهين تولي أهمية كبيرة للتدريب ، وهي تعمل على تضميم برامج تدريبية باستمرار من أجل اكتساب العمال مهارات وتجديد معلوماتهم.
 - وجود لدى المسؤولين والموظفين لتطوير وحدتهم والارتقاء بها لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.
 - يعتمد المسؤولون بالفرع على التدريب قصير المدى ، أما التدريب طويل المدى فهو نادر.
 - غياب الحافز المادي والمعنوي الذي يدفع الافراد ملء بطاقات التصميم.
- ✓ توصيات البحث:

- على المؤسسة متطلبات عمالها يكون ذلك في حدود المعقول، وذلك من أجل توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العمال.
- يجب معرفة الفجوات في البرامج التدريبية السابقة واختيار الاسلوب لسدها وتجنبها في المستقبل.
- العمل على توسيع المجالات التي تعطيها برامج التدريب المستقبلية بحيث يشمل كافة الافراد.
- منح حوافز مادية حتى وان كانت رمزية للعاملين من أجل تشجيعهم.
- العمل على برمجة مقابلات شخصية مع المتدربين والمسؤولين عنهم لمعرفة آراءهم اتجاه البرنامج التدريبي والموضوعات المقترحة.

✓ أفاق الدراسة :

في نهاية البحث نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى ونقترح المواضيع

- التدريب الاداري في عصر العولمة.

التدريب و الأنترنت

قائمة المراجع:

الكتب

اللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 2- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 3- هاشم حمدي رضا، ترجمة مركز التعريب والترفيه، إدارة العربية للعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 1997.
- 4- حسير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسرة، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 5- مالوك نبيل، ترجمة مركز التعريف والترفيه، إدارة العربية للعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 1997.
- 6- فايز الخاطر " استراتيجيات التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 7- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازورباي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006.
- 8- عبد الفتاح، دباب حسن، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة المطبوعات، المجموعة الإستشارية العربية، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 1996.
- 9- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين الإدارة الشاملة (الأيزو)، دار عربي للطباعة.
- 10- عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2005.
- 11- محمد جامع الشعبان، محمد صالح الأنطح، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- 12- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 13- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة، دون طبعة، دون بلد النشر، 1997.
- 14- يرفي حسن، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان الأردن، 2014.

مذكرات

- بطاش محمد وعزلي لحسن، مذكرة تأثير التدريب على أداء العاملين وانعكاساته على حسن المؤسسة، اليسانس، 2012، 2013.
- عذراء بن شارف، مذكرة تسيير الكفاءات، جامعة قسنطينة، 2002.

قائمة الملتقيات

كمال منصورى، سماح صولح، سير الكفاءات، الإطار المفاهيمى والمجالات الكبر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010.

بابا عبد القادر، ملتقى علمى وطنى، استراتيجية التدريب فى ظل إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحقيق السيرة التنافسية، الجزائر، 2009.

المصادر

على سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دارعريب، القاهرة، مصر، 2001.
وثائق مركز التكوين المهني