

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل :
الشعبة : تسيير الموارد البشرية

أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا

دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز "ألفايب" بغرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذة :

د. فتيحة حبشي

من إعداد الطالب :

محمد سكوتي

لجنة المناقشة

د. بوعشة مبارك	رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة
د. حبشي فتيحة	مقررا	أستاذة محاضرة	جامعة قسنطينة
د. حوري زهية	عضوا	أستاذة محاضرة	جامعة قسنطينة
د. شريط عثمان	عضوا	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية : 2011-2012



الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة...تغمده الله برحماته الواسعة.

إلى أمي العزيزة..نبع القلب الحنون .

إلى زوجتي الغالية.....بحر الحب الدائم.

إلى أبنائي الأبرار ... رمز الأمل المشرق .

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي.

إلى الزملاء والأصدقاء.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد حباً ووفاءً وتقديرًا

 محمد

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره ونثني عليه سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقى إلى إكمال هذا العمل .

و أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة الدكتور: حبشي فتيحة عن قبولها الإشراف على هذا البحث، و سخائها بإرشاداتها وتوجيهاتها و بنصائحها القيمة، وبتشجيعها لي لإتمام هذا الجهد.

كما أتوجه بعميق الشكر إلى كل من ساعدني من قريب، أو من بعيد في إكمال هذه المذكرة ، من أساتذة الجامعة، وإطارات وموظفي وعمال مؤسسة ألفابيب بغرداية ، وزملاء الدراسة ، وإلى كل من دعم هذا العمل بإبداء نصح أو إساءة مشورة أو كلمة طيبة ، وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي .

كما نتقدم بشكرنا لأعضاء لجنة المناقشة .

هذا والله عز وجل ولي التوفيق والسداد .

مقدمة :

يشهد عالم القرن الحادي والعشرين تغيرات وتحولات سريعة ومتزايدة في كل جوانب الحياة، نتيجة لتطور المعرفة والتكنولوجيا التي وضعت المؤسسات الاقتصادية المختلفة أمام متطلبات وتحديات جديدة، جعلتها تبحث عن سبل مختلفة لتفعيل أنشطتها وبرامجها ومهامها ووظائفها وتعيد النظر في أهدافها ، لتضمن الاستمرار والصمود والقدرة على المنافسة. إن هذه التحديات سوف تستمر في المستقبل وبشكل أشد، مما يتطلب من المؤسسات إعادة صياغة إستراتيجية التعامل مع مواردها البشرية، التي أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج لكونها مصدرا للفكر والإبداع والتطوير، فهي التي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى، و تحدد مستوى الأداء، وتحقق أهداف المؤسسة، وهذه الموارد أصبحت حالياً تواجه مشكلة معدل التغير السريع في ظل التراكم المعرفي، ومخترعات ومنتجات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية، حيث لا يمكن لهذه الموارد البشرية مواجهة المستقبل بنفس مهارات وقدرات الأمس، لأن جديد اليوم هو قديم الغد، وأصبح الوقت متغيراً أساسياً في الأداء والتفوق الاقتصادي، و لم تعد نظم التعليم المعتادة التي تقدمها المعاهد والجامعات، كافية لأن تؤهل الفرد بصورة عامة مرة واحدة في حياته، أي هناك حاجة ماسة إلى معاهد ومؤسسات ومراكز تدريبية تعيد تأهيل الفرد لمرات عديدة خلال حياته العملية، لتجعله أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه.

لذا تبرز أهمية وجود إدارة متميزة للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، بالإضافة لممارستها لأنشطتها الرئيسية من تخطيط و جذب واستقطاب وتحفيز للموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف، يجب عليها التركيز على نشاط التنمية والتدريب للرفع من كفاءات وقدرات مواردها البشرية لسد النقص الحاصل في المهارات القديمة، وتأهيلهم لمواكبة التصميمات الحديثة للوظائف والأعمال التي تتسم بخصائص العمل المعرفي والتكنولوجي، في ظل التطورات والمستجدات المعاصرة.

إن عملية التدريب والتنمية في المؤسسات المعاصرة يجب أن تكون مستمرة، وتشمل كافة مواردها البشرية، مهما كان المستوى التنظيمي التي تشغلها في هيكل المؤسسة، لأنها تهدف لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة ذات علاقة بالأعمال التي يقومون بها،

بهدف تطوير قدراتهم والوصول إلى أداء أكثر فعالية، وكذلك تحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للإطارات في مختلف المستويات، من خلال إكسابهم أحدث المعارف في مجال تخصصهم، وتحسين مهاراتهم الإدارية والإشرافية التي تؤدي إلى زيادة فعاليتهم في مجالات اتخاذ القرارات والتواصل، وفي كيفية استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعارف ووسائل وطرق التعامل معها، وإصدار القرارات والأفعال في ضوءها.

لذا أصبح التدريب والتنمية من أهم الأنشطة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، إن لم نقل النشاط الرئيسي، حيث لم يصبح عملية اختيارية بقدر ما هو حتمية إستراتيجية، نظرا للتطورات السريعة، لأنه يهدف لإحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومعلوماتهم ومهاراتهم، و تجعلهم أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء مهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

ولكي يحقق نشاط التدريب والتنمية في المؤسسة أهدافه المسطرة، يجب الإعداد له بشكل علمي يتوافق مع التطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة، لكونه وسيلة وليس غاية، فهو استثمار يجب التحديد الدقيق للاحتياجات المراد تحقيقها، وتصميم البرامج والمناهج المناسبة وتوفير الإمكانيات اللازمة له، وضمان المتابعة والسير الحسن لإنجاحه، و تقييم النتائج المتحصل عليها لمعرفة مدى تحقق ما تم التخطيط له .

1- أسباب اختيار الموضوع:

و تكمن في الدوافع الآتية :

- الميل للبحث في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية لكون اقتصاد اليوم يقوم في الجوهر على ما أنتجه العقل البشري.
- الموضوع من متطلبات العصر لما للمعرفة والتكنولوجيا من دور في تسيير الموارد البشرية.
- التعرف على واقع المؤسسات الجزائرية ومدى قدراتها على التفاعل مع التطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية .
- التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال .

2 - التساؤل الأساسي :

نظرا للتطور المعرفي والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا، وظهور أساليب وأنظمة جديدة في مجال العمل، أيقنت المؤسسات أنها مطالبة بتحديد أهم الأنشطة الأساسية التي تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية لمتابعة التغييرات والتحديات الكبرى الخارجية والداخلية، لتأمين إمكانية المنافسة التي تهدد استمرارها، لذلك تم صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل التالي :

هل تنمية و تدريب الموارد البشرية من أهم الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا ؟

3- التساؤلات الفرعية:

تبعاً لإشكالية البحث هناك تساؤلات فرعية تأتي لتوضيح هذه الدراسة سواء بالنسبة للقسم النظري أو التطبيقي وهي :

- هل الموارد البشرية هي الثروة الأهم في المؤسسات المعاصرة ؟
- ما أهمية المعرفة والتكنولوجيا في تدريب وتنمية الموارد البشرية ؟
- ما هي الاتجاهات الحديثة لتدريب وتنمية الموارد البشرية التي تتوافق مع تطور المعرفة والتكنولوجيا ؟
- هل تدريب وتنمية الموارد البشرية تكلف أم استثمار في المؤسسة مع تطور المعرفة والتكنولوجيا؟
- ما هي الأهداف التي تحققها المؤسسة من تدريب وتنمية الموارد البشرية مع تطور المعرفة والتكنولوجيا؟

4- الفرضيات؛

تم تأسيس التوصل إلى عدد من الفرضيات لتبيان أهمية نشاط التدريب والتنمية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، وسيتم معالجتها من خلال المذكرة للتأكد من مدى صدقها، وهي كالآتي :

- لتطور المعرفة والتكنولوجيا آثار بالغة على تدريب وتنمية الموارد البشرية بحيث يكون للمهارة والقدرات تأثير واضح على نتائج المؤسسة وقدراتها التنافسية .

- تركيز برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا على الأهداف البيداغوجية (التعليمية) لتنمية الرصيد المعرفي وإكساب القدرة على التكيف مع التطورات التقنية .

- يساعد نشاط التدريب والتنمية المستمر للموارد البشرية على مواكبة تحديات المعرفة والتكنولوجيا .

- اهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب، يعد استثماراً حقيقياً لتطوير الموارد البشرية، والوصول لمستوى الكفاءة و الأداء المطلوب.

5- منهجية البحث :

تم الاعتماد لإنجاز هذا البحث على مجموعة من المناهج والأدوات التالية :

المنهج الوصفي التحليلي: وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة

من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث.

تم استخدام هذا المنهج لتتبع تطور الأحداث لبعض عناصر مشكلة البحث محل الدراسة.

- المنهج التاريخي :

لتحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية المتحصل عليها بالطرق العلمية .

- المنهج الإحصائي :

قمنا باتخاذ حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية

بغرداية كميدان لإجراء هذه الدراسة، لمعرفة أهمية نشاط التدريب والتنمية لتدعيم الجانب النظري من البحث .

- منهج دراسة الحالة:

6 - أهداف البحث :

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- إبراز أهمية عملية التدريب والتنمية للموارد البشرية في المؤسسات مع تطور المعرفة والتكنولوجيا .

- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي

- مساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال .

7 - خطة البحث :

انطلاقاً مما تقدم ولتحقيق الغاية المرجوة من هذا البحث، تأتي دراستنا الحالية والتي ارتأينا ضرورة تقسيمها إلى جانب نظري وجانب تطبيقي .

يأتي الجانب النظري في فصلين، يخصص الفصل الأول منها إلى الوقوف على الموارد البشرية ونظم إدارتها في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول تطور الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بالمؤسسة ، من خلال التعريف بإدارة الموارد البشرية وتطورها ومكانتها التنظيمية ووظيفتها في المؤسسة ، أما المبحث الثاني فيتناول المعرفة والموارد البشرية في المؤسسة، من حيث التعريف بالمعرفة وأنواعها وإنتاجيتها، وعلاقتها بالموارد البشرية، ويتطرق المبحث الثالث للتكنولوجيا والموارد البشرية في المؤسسة، من حيث مفهوم التكنولوجيا وتعريفها وأنواعها، وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، ودورها في إدارة الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني فقد تضمن نشاط التدريب والتنمية ودوره كنشاط يساهم في تنمية الموارد البشرية، وتكييفها مع مختلف التحديات الناتجة عن التطور المعرفي والتكنولوجي في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث، أما المبحث الأول يتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية والمصطلحات المتعلقة بنشاط التدريب والتنمية وأنواعه، وأهدافه ، ويتناول المبحث الثاني عملية التدريب والتنمية، وأهم المراحل الأساسية لإدارة الوظيفة التدريبية بدءاً بتحديد الاحتياجات ومروراً بمرحلة تصميم البرامج وانتهاء بمرحلة التقييم التي من خلالها نتعرف على مدى أهمية عملية التدريب في تحقيق الأهداف المعلنة للمؤسسة، وكيفية تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، والمبحث الثالث يتناول مستقبل التدريب المرتبط بالواقع العلمي من منظور نموذج للتغيير بزيادة استخدام المخزون المعرفي والفكري للعنصر البشري واستخدام التكنولوجيا، في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة .

الفصل الثالث والرابع يمثلان الجانب التطبيقي من هذه المذكرة .

حيث يتناول الفصل الثالث نشاط التدريب والتنمية ودوره في المؤسسة الصناعية الاقتصادية وحدة إنتاج الأنابيب الحلزونية بغرداية "ألفابيب"، التي تعتبر من أكبر الوحدات الإنتاجية على مستوى المنطقة الكائن مقرها ببلدية بنورة من خلال مبحثين، المبحث الأول فهو عبارة عن تقديم عام للمؤسسة ،من حيث النشأة التاريخية، التعريف بها وبنشاطها وأهميتها الاقتصادية، وأهدافها الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لها، ونتطرق في المبحث الثاني

إلى واقع نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة لفترة 2006 - 2010 من حيث السياسة والإستراتيجية المتبعة لتنفيذ هذه البرامج، وأهم الأنشطة التدريبية المحققة والميزانية المخصصة لذلك.

أما الفصل الرابع فيتناول دراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية، المبحث الأول يتناول أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وتحليل هذه البيانات، بينما يتطرق المبحث الثاني لتحليل وتفسير نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ، وعينات استمارات الدراسة الميدانية، تجاه أهمية وضرورة التدريب بالمؤسسة وفق البرامج المعدة لذلك، وانعكاساتها على مهارات ومعارف المستفيدين وأثرها على الأداء، وأهميتها بصفة عامة للمؤسسة.

و أخيرا الخاتمة و تتضمن عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الموارد البشرية ونظم إدارتها في ظل المعرفة والتكنولوجيا

المبحث الأول : تطور الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثاني : المعرفة والموارد البشرية.

المبحث الثالث : التكنولوجيا والموارد البشرية.

الفصل الأول :

الموارد البشرية ونظم إدارتها في ظل المعرفة والتكنولوجيا

تمهيد :

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في شتى المجالات وخاصة المجال الاقتصادي ، ما هو إلا نتاج الفكر والجهد والعمل الإنساني الذي أصبح أهم مورد ، لكونه مصدر الإبداع والابتكار ، وحجر الأساس لتحقيق كافة الأهداف والإستراتيجيات ، ولقد تبلور الاقتناع بالدور الرئيسي والأساسي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، فتعددت النظريات المختلفة لدراسة كيفية الاعتناء به وتحفيزه لكسب ولأئه.

ونظرا للتطور المعرفي والتقدم التكنولوجي والتحول السريع والمستمر زاد إدراك المؤسسات بالدور الفعال للموارد البشرية ، وأعطيت أهمية وصلاحيات أكثر للمصالح المكلفة بإدارة شؤونهم داخل التنظيم الإداري، وذلك بالاستخدام الأمثل والتطوير المستمر للأفكار والأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة لمواكبة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول : تطور الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة

تعددت النظريات والدراسات في الفكر الإداري التي تناولت أهمية العنصر البشري وكيفية الاعتناء به وتحفيزه لكسب ولائه ، لكونه الدعامة الحقيقية التي تستند عليه المنظمات ، ومصدر الفكر والتطوير، والأساس في تشغيل باقي الموارد المادية المتاحة، وأدركت المنظمات بأن نجاحها أو فشلها خاصة في ظل التحديات المعاصرة مرهون بوجود جهاز إداري يهتم بشؤون وانشغالات كافة العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وكيفية تسييرهم ، وهذا الجهاز الإداري هو ما اصطلح على تسميته بإدارة الموارد البشرية ، التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ، وأصبح وجودها ضرورة حقيقية لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها وخاصة في المنظمات الكبيرة الحجم .

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1 - تعريف الموارد البشرية :

يطلق تعريف الموارد البشرية في هذه الدراسة على حجم القوة العاملة لبلد ما وتضم كل الأفراد العاملين من مختلف الأصناف ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم الفنية وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة والعاملين في مختلف المجالات سواء الإنتاج أو الخدمات أو المهن أو غيرها.

وتعرف على مستوى المؤسسة بأنها : " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."¹

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل مكان مصطلح الأفراد و القوى العاملة حيث النظرة القديمة للعنصر البشري تركز على أساس خصائصه الفيزيولوجية أي قواه العضلية وقدراته البدنية ، وأنه ليس سوى آلة يتحرك ويتصرف فقط وفق الأوامر ، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى اهتمامها بعقله وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير، إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من

¹ وسيلة حمداوي ، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 25.

أصول المؤسسة، وموردا هاما من مواردها، وتعددت المنطلقات الفكرية لدراسة كيفية التعامل معه من مختلف المداخل الإدارية والاجتماعية والسلوكية وتطورت بتطور المستجدات والتغيرات التي شهدتها كل فترة .

- 2 تعريف الإدارة :

الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ، ولا يمكن البدء أو النجاح بأية عملية إصلاح وتطوير بدونها ، فهي تحديد للأهداف المطلوب تنفيذها ، وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين ، من أجل تنفيذ هذه الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف . يعرفها "دونالد كلو" بأنها : "فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك" ¹.

كما يعرفها "صلاح الدين جوهر" على أنها : "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن" ² والإدارة الحديثة تعتمد على التفكير و المنهج والمبادئ والأصول العلمية في اتخاذ القرارات ، أكثر مما تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية ، والإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم تبدأ فعلا إلا نتيجة للثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج وتعدد المهام وتعدد الوظائف .

1-3 - تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموع الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة ، حيث تعددت التعريفات في تحديد مفهوم موحد لها بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي ، ويمكن أن نذكر بعضا منها:

يرى "حسن بلوط" بأن إدارة الموارد البشرية " تبرز كإطار تنظيمي لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية كبديل لإدارة الأفراد ، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق

¹ علي غربي ،اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 8.

² نفس المرجع ، ص 8.

بإدارة ثقافة المؤسسة ، تصميم هياكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل ، وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة¹ ويرى " شولر " بأنها : " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع " ².

ويعرفها أيضا "مصطفى نجيب شاويش" أنها : "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة " ³.

ويعرف كل من " ميرمي Myers " و"بيقرس Pigros " إدارة الموارد البشرية بأنها : "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة ، بحيث يمكنهم تحقيق نواتهم وأيضا استخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانيتهم لتحقيق أعلى إنتاجية " ⁴. ويرى "صلاح مفتاح" أن لها معنيين " ففي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الخيرة أهدافها ، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة " ⁵.

من خلال هذه التعاريف تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية والمكانة التي تحتلها بين مختلف الإدارات الأخرى بالمؤسسة ، فلم يعد لها فقط ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني إدارة النظم الخاصة بالموظفين ، كحفظ معلوماتهم في سجلات معينة ، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم ، كضبط أوقات الحضور والانصراف والأجور والإجازات والترقيات ، وإنما كذلك زيادة الاهتمام والعناية بالعنصر البشري ذاته الذي أصبح أحد أهم الموارد التي يجب إدارته من كافة الجوانب أكثر من إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة أو أي أصل من أصولها .

¹ حسن بلوط ، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية ،بيروت ، 2002، ص 50 .

² نوري منير ، " تسيير الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص40.

³ مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، عمان ، الأردن ، دار الشروق ، 2000 ، ص 27 .

⁴ صلاح عبد الباقي ، " إدارة الموارد البشرية "،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ،2000، ص 21 .

⁵ صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ،الجزائر ، 10 /9 مارس 2004 ، ص 12 .

1 - 4 - تطور إدارة الموارد البشرية :

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغييرات متعددة ،نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ، وهذه التغييرات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دورها واختلاف النظرة لأهميتها ومكانتها ، هذا النمو والتطور التدريجي لإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ، وكفرع من فروع علم الإدارة قائم على أسس علمية يمكننا تصويره وفقا لمراحل ، حيث ساهمت كل مرحلة من ترك أثرها على هذه الإدارة ، وأبرز هذه المراحل هي :

1 - 4 - 1 - ظهور الثورة الصناعية

إن قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، نتيجة لسلسلة من الاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات ، أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، وكان ينظر إليه أنه مجرد يد عاملة و سلعة تباع وتشتري ، يكمن دورها في تكميل دور الآلة نظرا لطبيعة الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وخلق نظام الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة مثل: الرقابة الحازمة على العامل، رداءة الظروف التي يعمل فيها العامل لساعات طويلة وبأجر ضئيل ،وأصبحت العلاقة بين أرباب العمل والعمال مبنية على أساس المنفعة ، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية يقابله أجر أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأصحاب العمل ، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائبا وتسييره لا يتعدى عملية تطويعه ليقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا ، ولم يولى له أي اهتمام داخل المؤسسات ،إلا من قبل بعض الصيحات والكتابات التي كانت تظهر من حين لآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، التي تنادي بضرورة الاهتمام به وتحسين أموره المعيشة والصحية .

1 - 4 - 2 - ظهور مدرسة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية ، فقد تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، حيث كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي ، بالرغم من

انخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي، ولا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال، وهذا الوضع استرعى اهتمام العديد من المفكرين والخبراء من بينهم المهندس الأمريكي المشهور " فريدريك وسلو تايلور"، الذي يعد الأب الروحي لحركة أو مدرسة الإدارة العلمية، حيث حاول التوصل إلى وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، حيث ركز تايلور في نظريته على التعاون بين الإدارة والعاملين، ويعتقد أن القياس العلمي للعمل وتنظيمه، كدراسة الحركة والزمن، وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة، والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين للأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله، وذلك بعد تدريبه تدريباً مناسباً على العمل، وتحديد معايير الإنجاز، وتوفير الحوافز المادية التشجيعية للعاملين، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج، والملاحظ أن مدرسة الإدارة العلمية حاولت من خلال دراستها التركيز على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه إدارة العمل، وبذلك تجاهلت العامل الإنساني في العمل، وألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسياً ما داموا مسؤولين عن التنفيذ حول إنتاجية العمل وسبل زيادتها، كل هذه الظروف أدت إلى ولادة النقابات العمالية لتدافع عن حقوقهم، حيث استطاعت حل المشاكل المتعلقة بالأجور وساعات العمل والظروف السيئة وأصبح لزاماً على المنشآت تخصيص أقسام وأفراد تهتم بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات، وقد كانت مبادئ هذه الحركة بمثابة المنطلق لسياسات تجاه الأفراد، تجسدت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للأفراد.

1-4-3 - ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:

ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تطوير أساليب إدارة الأفراد، من خلال دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل، ونبهت تجارب

(الهاوثرون - في شركة وستيرن الكتريك - الأمريكية بقيادة آلتون ومايو) إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وحاجاتهم النفسية وقيمهم الاجتماعية ، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل ، واستنتج الباحثون أن زيادة الإنتاجية لا تتأثر بتحسين ظروف العمل كالإضاءة الجيدة وتوفير التهوية اللازمة وتخصيص فترات للراحة فقط ، لكن يجب كذلك إشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة وتحقيق الرضا عن العمل ، ووفقا لنتائج هذه الدراسات بدأت تتأكد لأرباب العمل أهمية العنصر البشري في المؤسسات .

1-4-4 - مرحلة الحرب العالمية الأولى وبعدها :

كانت منظمات الجيش والحكومة السبابة للأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية والسلوكية وذلك بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة المتعلقة بالأفراد، كمجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية واتسمت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب المؤسسات والعاملين، ولقد ركزت على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين وقد حدثت تغييرات هامة في تلك المرحلة أدت إلى نمو وظيفة الأفراد واتسع نطاق نشاطها .

1-4-5 - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

حلت تسمية وظيفة إدارة الموارد البشرية محل وظيفة إدارة الأفراد مع مطلع الثمانينات وأطلق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد العاملين لأنهم أصبحوا أهم مورد يجب التعامل معه ، لذا تزايد الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية نظرا للتطورات السريعة في شتى مجالات الحياة البشرية ، حيث اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها ، وأصبحت مسئولة ليس فقط عن العمليات التسييرية للأفراد العاملين كحفظ ملفاتهم ومسك الكشوف الإدارية وإدارة الأجور وطلبات التوظيف ، بل شملت أيضا الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين لاستغلال الطاقات الهائلة التي يمتلكونها وتحرير قوة الإبداع والإختراع لديهم وتحسين مستوى الأداء ، وهذا لتحقيق التوافق بين جميع الأطراف لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة و المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .

1-5 المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية :

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ، ويعرف بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال ، يوضح الهيكل التنظيمي أيضاً طبيعة العلاقة بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة"¹

نظراً لتطور صلاحيات إدارة الموارد البشرية والتنوع في الأدوار التي تمارسها بهدف دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة ، وبهدف تحقيق الفعالية في تنفيذ مهامها لا بد لها أن تأخذ مكانة مميزة في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام لتمكينها من التحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة ، لذا نجد المؤسسات تتباين في تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي حسب البعد الاستراتيجي الذي ستؤديه في حياة المؤسسة واستمرارها، ففي المؤسسات الكبيرة يستحدث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة يمارس كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية وقد ينبثق عن التنظيم الرئيسي تشكيلات تنظيمية فرعية متخصصة، أما في المؤسسات الصغيرة فتكون إدارة الموارد البشرية من مهام المالك إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت ضمن القطاع العام ، وقد توكل وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية من قبل بعض المؤسسات ، وتشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:²

* توسع في وظائفها ونشاطاتها.

* زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

* زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

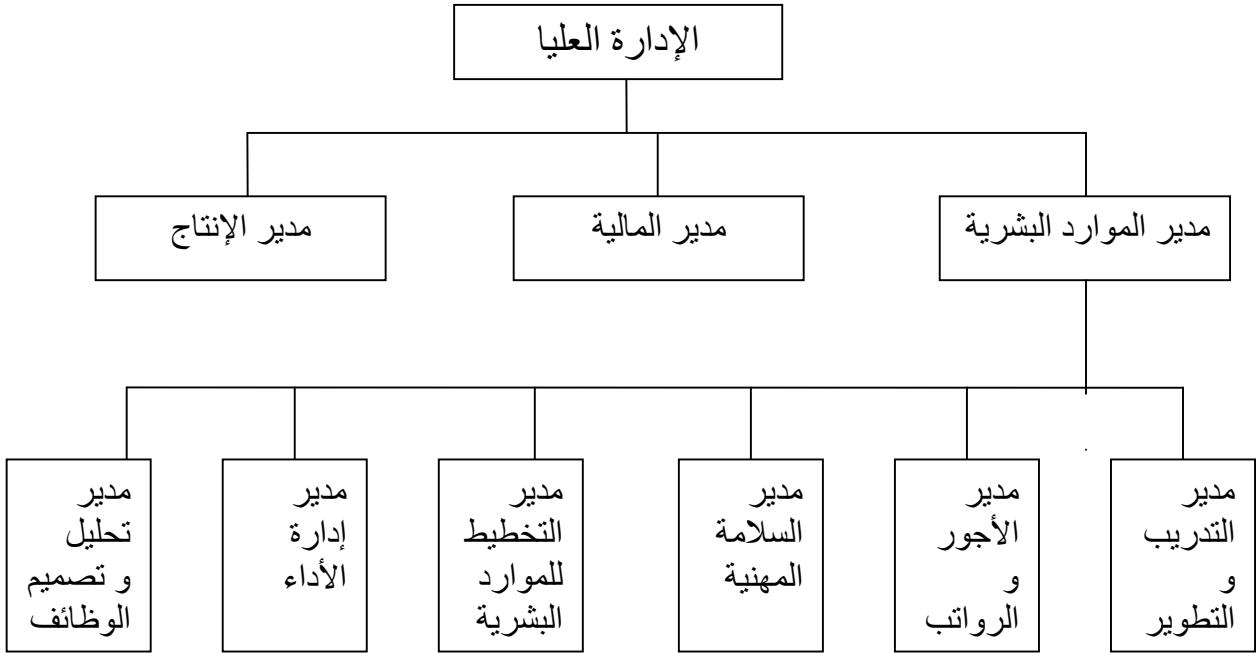
وهناك عدة نماذج تنظيمية لتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية معتمدة من قبل مختلف المؤسسات منها :

1 عبد الفتاح بوخمم ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2011 ، ص 28 .

2 محمد أحمد إسماعيل ، أين تقع إدارة الموارد البشرية على الهرم التنظيمي للشركة، الاتصال يوم 2011/03/10 ، الموقع على الانترنت ، <http://www.hrdiscussion.com/hr2135.html>

1-5-1 - التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

هو تنظيم يتضمن إدارة مركزية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتستمد صلاحيتها من الإدارة العليا و يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ، و هو يتولى وضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة ، وتتفرع من هذه الإدارة إدارات متخصصة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، و يدير كل منها مدير متخصص في مجاله ، و يمكن توضيح ذلك بالشكل المبين أدناه :



شكل رقم (1) نموذج للتنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

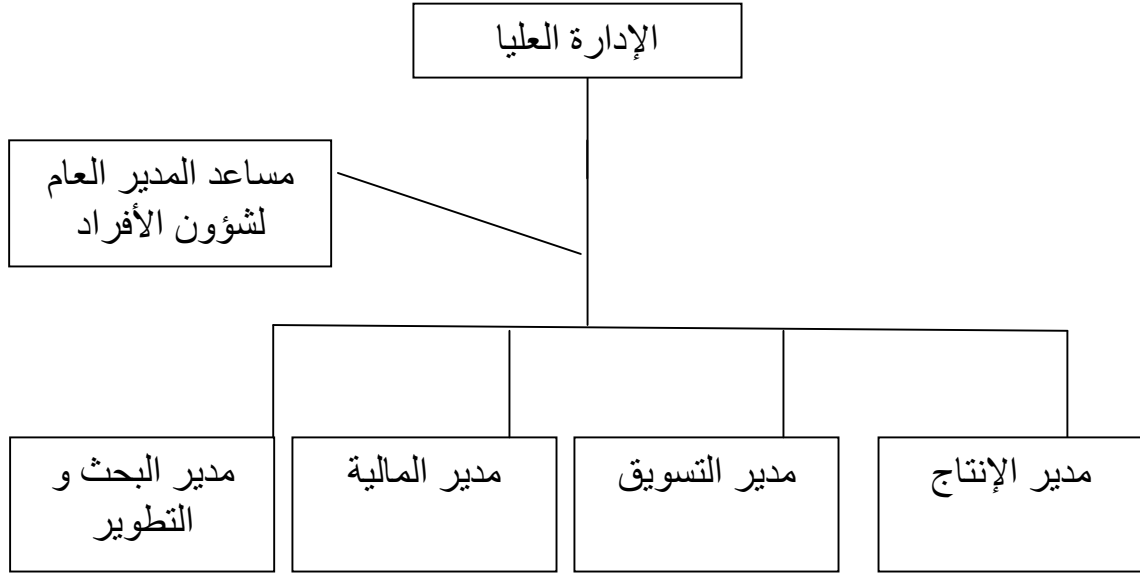
المصدر : نوري منير ، مرجع سابق ، ص 85.

بحيث يتضمن هذا التنظيم المديرية العامة في أعلى الهرم ، ثم تأتي مختلف المديرية المشكلة للمؤسسة ، وتتفرع من هذه المديرية إدارات متخصصة لكل وظيفة من وظائف المديرية المعنية ، و يدير كلا منها مدير متخصص في مجاله.

1-5-2 - التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

يقوم هذا التنظيم على إنابة مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المؤسسة ، حيث يمتلك المدير العام لشؤون الأفراد صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ،

و يمتلك المديرون التنفيذيون جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة مواردها البشرية، و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (2) التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

المصدر : نوري منير، مرجع سابق ، ص 86.

1 - 6 - أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في كيفية تكوين مناخ تنظيمي وقادة وأفراد قادرين على تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتحقيق التوازن في المصالح بين تطلعات واحتياجات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ويمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي :

- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة .

- التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العناصر البشرية والارتقاء بمستوى

كفاءتهم وتطويرهم وترسيخ ثقافة المسؤولية والانجاز والتميز لديهم.

- العمل على زيادة مستوى أداء الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرتهم على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل ، و تنمية قدراتهم وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

- زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز

وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

1 - 7 - وظائف إدارة الموارد البشرية :

لعب إدارة الموارد البشرية دور هام في حياة المؤسسات والعمل على بقائها واستمرارها

لكونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين ، فهي تقوم بأداء

مجموعة من الوظائف يتم من خلالها تحقيق التوافق بين تطلعات موارد البشرية

واحتياجاتهم وأهداف المؤسسة ، هم وظائف الموارد البشرية :

1 - 7 - 1 - دراسة الوظائف :

يتم هذه الوظيفة من خلال دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها ، بداية بتحليل العمل من خلال وصف الأنشطة والمهام التي تؤدي في الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وكذلك ظروف العمل التي تنجز فيها وعلاقتها بالوظائف

تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة ، حتى يد أداءه بكفاءة عالية ونجاح وبأقل

مجهود ، ثم تقييمها لتقدير القيمة الفعلية لها لكون الوظائف تختلف عن بعضها فيما يتعلق

بالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل التي تمارس في إطارها .

1 - 7 - 2 - التخطيط للموارد البشرية :

تعتبر عملية التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، لأنها تهدف

إلى تقدير احتياجات المؤسسة الحقيقية لتفادي العجز والفائض من الموارد البشرية وكذلك

بشكل يكفل تأمينها بالعدد والنوعية في الوقت المناسب ، أي ضمان التوافق المنتظم بين عرض

القوة العاملة والطلب عليها ، وتقدير هذه الاحتياجات يعتمد على العديد من المتغيرات

التنظيمية الانفرادية والتكنولوجية في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة ، كما تم تعريف

تخطيط الموارد البشرية "أنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية

تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة

وفعالية"¹.

وللتخطيط أهمية كبرى داخل المؤسسة حيث تجعلها تختار عدة بدائل مدروسة مسبقا

أن تكون تصرفاتها وفق خيارات حتمية، وتتمثل هذه الأهمية في عدة نقاط منها :

- تقدير الطلب على اليد العاملة أو التقليل منها وفقا للاحتياجات المستقبلية .

¹ محمد قاسم القريوتي ، "مبادئ الإدارة" ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان 1984 ، ص 79.

- تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعة .
- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية .

1 - 7 - 3 - التوظيف :

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها الموارد البشرية والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن تبويبها وفق أساسية وفقا للجدول

الجدول رقم (01) : صيرورة الإجراءات الإدارية للتوظيف

إعداد طلب التوظيف	تقدير الاحتياجات	
إتخاذ قرار التوظيف		
	المرشحين	- المرحلة الثانية
البحث عن المرشحين من الداخل		
البحث عن المرشحين من الخارج	اختيار المرشحين	
الفرز الأولي للمرشحين		
استمارة التوظيف		
الاختيارات		
قرارات التعيين	تجسيد التوظيف	

. 156

:

من هذا الشكل تتضح أهم مراحل التوظيف التي تجسد حسب كل حجم مؤسسة وسياستها وخصائصها ، ويمكن حصرها بداية في تقدير احتياجات التوظيف والتأكد من ضرورتها ثم وصف لمنصب العمل المراد شغله ، ثم تليها مرحلة الاستقطاب التي يمكن تعريفها على أنها عملية " اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة ، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي

الوقت المناسب".¹ وتعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب سواء من داخل المؤسسة إذا كانت متوفرة وفق إجراءات واختبارات معينة أو من خارجها قصد الاستفادة من موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات المتوفرة في سوق العمل ، ويمثل الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار المتمثلة في انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة الذين تم استقطابهم من أجلها وفق العديد من الطرق (طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية، والفحوصات الطبية) وأخيراً مرحلة التعيين وهي توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته ، مع إخضاعه لفترة اختبار للتأكد من مدى صلاحيته للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه لها.

1 - 7 - 4 - الدافعية والتحفيز ونظام الأجور و المزايا :

إن تفسير سلوك الفرد وتوظيفه في خدمة مستويات الأداء المرغوبة ومعرفة كيفية تنشيط قدراته ومهاراته الكامنة لديه ، تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو ما يسمى بالدافعية أي جملة القوى والمؤثرات الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني ، ويمكن التحكم فيها بواسطة نظام التعويضات الإجمالي سواء ب :

- التحفيز الذي يمكن تعريفه بأنه " تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرون من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية ، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية"² .

ويكون التحفيز كذلك مقابل الأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية للأداء لكون

- الأجر هو التعويض المباشر المتفق عليه مسبقاً و الذي يحصل عليه الفرد مقابل قيامه بالوظيفة أو المهنة التي يشغلها ويمكن تعريفه بأنه " التعويض الذي يحصل عليه الأجير مقابل ممارسته لنشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه"³ .

¹ زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية "، مطبعة الكويت ، ذات سلاسل ، الكويت ، 1989 ، ص 140 .
² كامل بربر ، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات" ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، 2008 ، ص 156 .
³ عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص 90 .

- المزايا مثل أنظمة المعاشات والتقاعد وخطط التأمينات الاجتماعية وغيرها فهي عوامل

تؤثر على صيانة وحماية الموارد البشرية والمحافظة عليها

فوضع نظام التعويضات يكتسي أهمية كبيرة لكونه يمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي

تتحملها المؤسسات ، و بواسطة يتم الحفاظ على العاملين ويضمن استقرارهم في المؤسسة .

1 - 7 - 5 - تدريب وتنمية الموارد البشرية :

يعتبر نشاط التدريب والتنمية وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، من خلاله يتم

تزويد الأفراد في كافة المستويات التنظيمية بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم

على القيام بوظائفهم أحسن قيام ، حتى يكونوا قادرين على مواكبة التغييرات والتطورات

السريعة في عالم اليوم ، كما يفيد هذا النشاط في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير

القيم والاتجاهات النفسية للعاملين .

1 - 7 - 6 - تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في

جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير

الأداء . بحيث يكون تقييم الأداء دوريا ومنتظما ، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارا

تسيير الموارد البشرية"¹. وهو العملية التي من خلالها يتم الحكم على فعالية أداء العاملين

للحصول على المعلومات التي وفقها يتم اتخاذ العديد من القرارات في مجال إدارة شؤون

الأفراد منها :

- تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لها .

- معرفة أثر التدريب على الأداء .

- توفير الأسس الموضوعية لترقية العاملين .

تبريد

- بيان أهمية الفرد ومكانته في المؤسسة أو ضرورة الاستغناء عنه .

- مقارنة الأداء المنجز مع المتوقع لمعرفة الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

¹ نفس المرجع ، ص 183 .

1 - 7 - 7 - الاتصال :

من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وضع سياسة الاتصال التي يمكن تعريفها بأنها "العملية التي بواسطتها يتم التبادل في المعلومات والأفكار وحتى في المشاعر بين المسئول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة" ¹ أي أن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، ويمكن من التحوار وينمي التقارب ويعزز علاقات العمل ويرفع المعنويات، وكل عملية تكوين أو تغيير أو تقويم فلا بد أن تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها، ويتم الاعتماد في ذلك على مجموعة من ل السمعية والبصرية والمنشورات .

1 - 7 - 8 - الوظيفة الادارية :

تهتم بمتابعة الشؤون اليفية للعاملين من حيث الأعمال المكتبية كمسك السجلات اللازمة وحساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية، ومتابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

المبحث الثاني : المعرفة والموارد البشرية في المؤسسة

يشهد العالم تحولات عميقة وسريعة أدى إلى الاهتمام المتزايد أكثر بالعلم والبحث علمي باعتبارهما مصدر كل تقدم اقتصادي ومادي، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة والعنصر البشري هو حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة ، لأن المهارات الفردية والإبداع والابتكار هي خاصية جوهرية في قوام الإنسان ، حيث بها يحقق ذاته ، ويعظم دوره في الحيا المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها ، وأصبحت ركيزة النجاح الآن ليست في من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم ، فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية التي تحتل الأماكن الأكثر

1 محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية ، دار طليطة ، الجزائر ، 1989 ، ص 203.

حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة لأي منظمة، سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات وبم أن المعرفة في تطور، و لكل عصر معارفه، نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. من هنا نجد أنه من الضروري التعرف على ماهية المعرفة و أثرها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

1- تعريف المعرفة:

هناك عدة تعاريف للمعرفة منها :

* يعرف "بشار يزيد الوليد" المعرفة بأنها " اسم مشتق من الفعل - يعرف - وتشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم ، وهي إذن كل ما هو معروف أو مفهوم ، والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الكم

1» .

* و يعرفها " ساعد غالب ياسين" بأنها " مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات ، أي أن المارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة ، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير "2.

* كما يعتبرها " علي السلمي" أنها " ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني ، وتتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري ، وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق ، تقنيات ، نظريات، مفاهيم ،قوانين أطر ونماذج ، وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه "3.

1 بشار يزيد الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 105 .

2 ساعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر والتوزيع أ عمان الأردن ، 2007 ، ص 25 .

3 علي السلمي ، إدارة التميز : نماذج والتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، 2002 ، ص 202 .

* ويمكن تعريفها أنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه ، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته " ¹ كذلك لا تنفصل المعرفة عن عملية التعلم ، لأن الجزء الأهم من المعرفة يتم اكتسابه من خلال عملية تعلم العلم .

1-1- بعض المفاهيم المتعلقة بالمعرفة :

لقد اختلط مصطلح المعرفة بمفاهيم وكلمات أخرى كالبيانات والمعلومات ، وهذا لا يعنى عدم وجود علاقة بين هذه المصطلحات ، إنما توجد علاقة وعلاقة وثيقة وطيدة ، فلا يمكن للمعرفة أن تنفصل عن البيانات والمعلومات بحيث كلاً منها يكمل الآخر ، فالبيانات تنتج لنا والمعلومات بدورها تنتج لنا المعرفة ، أي هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلي والمكتسبة التي توفر له الإدراك ويتم تقديمها لغرض محدد، لذا فإن الفهم الصحيح والشامل للمعرفة هو الأساس من أجل تطوير المعرفة وبناء قواعد المعرفة واكتساب القدرة على التعاطي مع الأنماط المتنوعة لها ، وقد يكون مفيداً إيضاح أن الم

من أهمها:

أ - **البيانات** : تعكس حقائق أو قياسات غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، أي المادة الخام التي تم التوصل إليها وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع والتي يتم تمثيلها بأرقام ، أو كلمات أو أشكال أو صور أو رموز أي المعطيات البكر المرتبطة بالواقع التي تسجل الأحداث اليومية بصورة تفصيلية ، بحيث تتيح لنا إمكانية الاستفادة منها .

ب - **المعلومات** : هي نتاج معالجة أو تحليل للبيانات حاسوبياً أو يدوياً أو بالوسيلتين معا

وتكون ساكنة ، مستقلة عن الأفراد ، صريحة ومكتوبة ، سهلة الاستنساخ والعرض ؛ توضح

وبمستوى عال من الدقة والموثوقية وذلك لإمكانية استخدامها لإتخاذ

. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع

طرف آخر. وأصبح العالم الآن يعيش مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص10.

شاع استخدام تعبير "عصر المعلومات" لسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبرز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في تكوين السلع والخدمات بحيث

ج - القدرات : المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. ن بعض الأفراد لهم التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على استيعاب وتحليل وتفسير المعلومات ومن وضعها في الاستخدام . إذا لم تتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول ن أحد المحاور الأساسية للمعرفة .

د - الاتجاهات : فوق كل هذا وذاك فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، في حقيقة الأمر الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال فيز فضول الأفراد وحثهم على والتفكير .

2 - أنواع المعرفة :

تصنف المعرفة على نوعين أساسيين متكاملين وهما الأكثر شيوعاً واستخداماً بين الباحثين:

2 - 1 - المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد) :

هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم أي التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وهي غير ملموسة وغير مرئية ولا تظهر إلا من خلال الحوار والنقاش، أي لا يتم التعرف عليها أو استخدامها إلا عندما تنشأ حاجة لذلك ، لأن الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع أو مجال معين ، وتعرف بأنها " والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخترنة داخله يصعب التعبير عنها لغوياً تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي " ¹.

2 - 2 - المعرفة الظاهرية (المعرفة الصريحة) :

وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها أي قابلة للتخزين والنشر والتوزيع ، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات

¹ علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، 2001 ، ص 50 .

الات الواقعية وتعرف بأنها "كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين
1".

ويمكن توضيح خصائص هذين النوعين من المعرفة في الشكل :

الجدول رقم (02) خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

أين يمكن إيجادها في		
<ul style="list-style-type: none"> - أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا - الأسرار التجارية . - التصميمات الصناعية . - منتجات المؤسسة وخدماتها . 	<ul style="list-style-type: none"> - رسمية. - نظامية . - يمكن التعبير عنها كميًا وبالطرق المرمزة 	<p>المعرفة الصريحة</p> <p>Explicit Knowledge</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - غير رسمية . - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية . - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة. أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد ، وليس من السهل نقلها او تحويلها إلى الآخرين ، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم 	<p>المعرفة الضمنية</p> <p>Implicit Knowledge</p>

نعيم ابراهيم الظاهر : 41 .

من خلال الجدول يتبين لنا أن المعرفة الصريحة تختلف في خصائصها عن المعرفة الضمنية من حيث كونها رسمية ونظامية ويمكن التعبير عنها كميًا وبالطرق المرمزة والمبادئ وهي قابلة للنقل والتعلم عكس المعرفة الضمنية تحويلها ونقلها والتعبير عنها إلا بالطرق النوعية والحدسية من حيث

¹ نفس المرجع ، ص 50 .

تواجهه فالمعرفة الصريحة نجدها في الملكية الفكرية وبراءا الاختراع والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية بينما الضمنية نجدها

3 - إنتاجية المعرفة :

تتركز قيمة المعرفة في كونها المهم حاليا لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها والإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وإحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية:

- التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق

- استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، منتجات وخدمات جديدة ومختلفة أنواع المنتجات الحالية.

- ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.¹

4 مفهوم رأس المال المعرفي (الرأس المال الفكري) :

رافق ثورة المعرفة تغير جوهري في نمط النمو الاقتصادي ، يتلخص بتضاعد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة وفي تكوين القيمة الاقتصادية للمؤسسات ، لم تعد الثروة فقط للأراضي المصانع ، ولكن أصبحت الثروة مستمدة من إمكانات معرفية في جماجم القائمين عليها، فالمساهم لا يشتري أصولا واضحة، فمثلا أحد يشتري سهم مايكروسوفت بسبب الأصول المادية للشركة ولكنه يشتري القدرة التنظيمية والتسويقية والفكرية لهذه الشركة، ومن ثم فإن رأس المال اليوم يكاد يكون شيئا رمزيا وربما وهما ، فقيمة العديد من المؤسسات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة أضعاف قيمة ممتلكاتها الدفترية ، والفروق تعود في الأسس الممتلكات غير الملموسة ، هذه التحولات أدت إلى أن تحتل المعرفة مكانة هامة في رأس مال المؤسسات و أصبحت عنصر أساسي من عناصر الإنتاج ومورد استراتيجي من موارد النتمتع ، حيث أنه الآن تحتاج كل مؤسسة إلى رأسمال تقليدي ورأسمال معرفي ويمكن تعريف مكونات كل منهما كما يلي :

¹ بشاريزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 108.

4 - 1 - مكونات الرأسمال التقليدي :

- الأصول المادية : وتشمل الأراضي والمباني والأثاث ووسائل النقل والتجهيزات وغيرها.
- الأصول المالية : وتضم السيولة النقدية والأسهم والسندات وغيرها .

4 - 2 - مكونات رأس المال المعرفي والفكري : ويتكون من

أ - الأصول غير الملموسة (رأس المال الهيكلي) :

والابتكار والاكتشاف وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية وأنظمة المعلومات وقاعدة البيانات والتصاميم وأنظمة التشغيل والقدرات البحثية الخاصة
تظل باقية لمنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي
بيانات ، ومستندات ، وبرامج جاهزة ، وغيرها .

ب - الأصول البشرية (رأس المال البشري) : وتشمل على المواهب والمؤهلات والقدرات

والمعارف والخبرات والمهارات والعلاقات، بحيث لا يمثل الأشخاص الموجودين في المؤسسة بحد ذاتهم رأس المال البشري ، لكن ما يقدمونه من خدمات أو مساهمات تساعد في نجاح المنظمة، لذلك يمكننا تعريف الرأس بأنه القيمة التراكمية للمعارف والمهارات والقدرات والخبرات والدوافع التي تتمتع بها القوة العاملة في المؤسسة . فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل ، وهذه الأصول تعتبر الوعاء الذي يجمع بين الأصول الأخرى ويوجهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

هذا ويمكن التعبير عن

= + هيكلية

5 - إدارة المعرفة :

إن تحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير هذه الموارد التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها، فرضت ضرورة إنشاء إدارة خاصة تتولى القيام بهذه العمليات تسمى بإدارة المعرفة، وهي تختلف من حيث طبيعتها وأهدافها عن وظائف الإدارات الأخرى، كونها لا

تدير أنشطة ملموسة وواضحة ولا يوجد وضوح كاف بوظائفها، وهناك تعريفات عديدة لإدارة

المعرفة منها :

* اعتبار إدارة المعرفة بأنها " مظلة شاملة تتسع لكل أنشطة استقطاب وتخزين وابتكار

المعرفة والمشاركة في تدويرها وإعادة إنتاجها أو ابتكارها، وبالتالي نشرها وتوزيعها داخل

المنظمة وبين الأفراد العاملين وفرق العمل وبغض النظر عن المستوى الإداري والمجال

1 . "

عرفت الموسوعة الحرارية المعرفة بأنها : " هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات

التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتوظيفها واستخدامها

ونشرها ، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص

المناسبين في الوقت المناسب، ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع الق

وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي "2.

وهناك تعريف رسالة معهد الإدارة العامة بعودية 2007 : "إدارة المعرفة هي

العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، اختيارها ،تنظيمها ،

استخدامها ،نشرها ، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر

ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات لحل المشكلات ، التعلم ، والتخطيط

الاستراتيجي "3

ويعد "بيتر دراكر" من أوائل المفكرين الذين صاغوا مصطلح العمل المعرفي أو العامل

المعرفي حيث يرى دراكر كما يشير "مؤيد السالمي" - " أن إدارة المعرفة ليست بالشيء

الجديد عند البشر إلا أن الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية والنظر إليها بجديّة

أكثر ، إذ أخذت الإدارة تؤمن تماما بأهمية التشاركية فيها "4.

لقد أصبحت إدارة المعرفة اليوم من الممارسات الشائعة يّأ، حيث تحرص كثير من

على وضع استراتيجيات وتنفيذ مبادرات وبرامج مستمرة لإدارة المعرفة، وعادة ما

1 ساعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 40 .

2 نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 78.

3 مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 79.

4 نفس المرجع ، ص 77 .

يكون ذلك ضمن إستراتيجية عمل المؤسسة ، وتتركز أهداف إدارة المعرفة في الغالب على تحسين الأداء، وتحقيق الأفضلية التنافسية، وتشجيع الابتكار، والتطوير المستمر للقدرات وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم ، ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة ، ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح ، لذا فهي

:

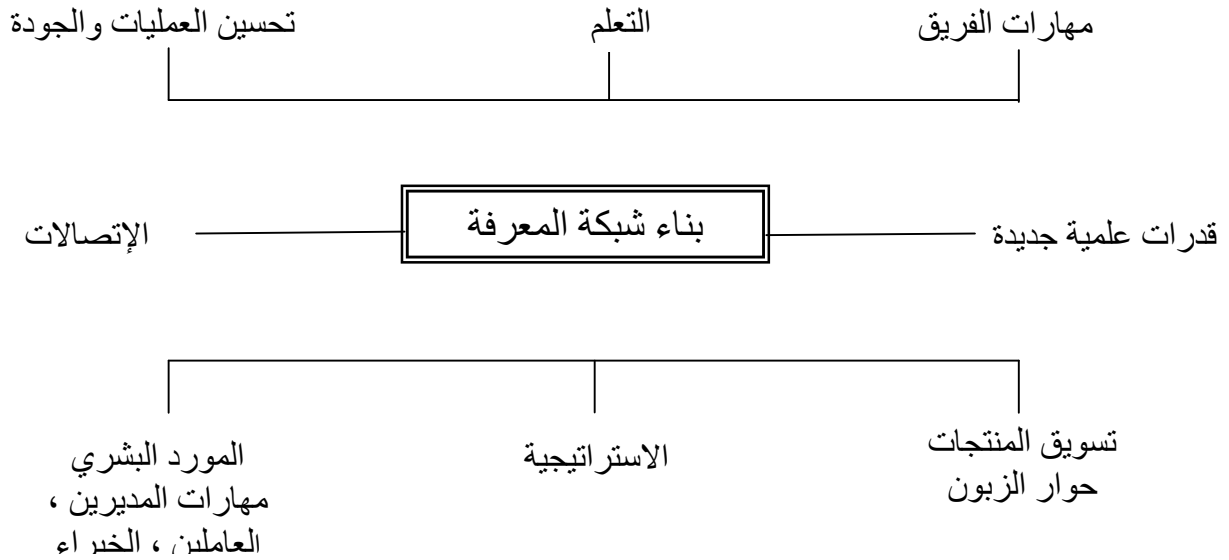
- العمليات التي يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة .
- نظم تتيح انسياب .
- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جديدة .
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة مورد متنام وليس مستنفذ .
- طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة .

وبالتالي فهناك فوائد كبرى يمكن تحقيقها من تبني مبادرات إدارة معرفة في مختلف

مؤسسات لعل من أهمها ما يلي:

- الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى الموظفين أصحاب الخبرات.
- إنشاء رأس مال معرفي وحفظ وتطوير ذاكرة المؤسسة.
- أكثر فاعلية.
- تجنب التكرار وتقليل الأخطاء والتكاليف والتخلص من الإجراءات غير المجدية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب وتأهيل الموظفين الجدد.
- تطوير قدرة المؤسسة المعرفية وتوظيفها للتأقلم مع التغيرات في بيئة وم .

فالمؤسسات تسعى لبناء شبكة هيكلية للمعرفة من خلال مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والإستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات كما هو موضح في الشكل :



(3)

.116

: نعيم ابراهيم ال اهر

6 - العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

هناك فرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات ، فالأولى تتعامل مع البشر فكرا والثانية تتعامل أساسا مع البيانات والمعلومات ،فإدارة المعلومات وتطبيقاتها الشائعة باستخدام تقنيات ونظم المعلومات تمثل مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني فهي تهتم بالبيانات والمعلومات وكيفية الوصول إليها، وتقنيات التعامل معها، وأمنها، وتخزينها، وتوفيرها وأما إدارة المعرفة تهتم بالجانب الإنساني، حيث تركز على إنشاء بيئة وممارسات تساعد على تفعيل دور المعرفة لترويج التعلم، والابتكار، مع بين الأفراد ، لذلك فإن العلاقة تتمثل في كون " عمل إدارة المعرفة يندرج بنيويا بعمل نظم المعلومات . وبدون نظم

المعلومات وتكنولوجيا الإلا تستطيع أي إدارة في عالم اليوم أن تقوم بوظائف خلق

المعرفة ، أو توزيع المعرفة ، أو المشاركة بالمعرفة ، أو خزن وترميز المعرفة. ووفقاً لمدخل

منظمة التعلم ، فإن مهمة المنظمة لم تعد محصورة في معاجة المعرفة كما كان الشأن في نظم

المعلومات.كار المعرفة بإدماج مصادر المعرفة في نسيج ثقافي متكامل

ومتميز "1".

7 - دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية :

المصدر الأهم لأي مؤسسة لتكوين الميزة التنافسية ليس فقط ما تقدمه من منتجات لكن ما يتوفر لديها من المعرفة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات ، لذا نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة، واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة تتمثل فيما يلي:

- التعامل بالمعرفة بمعنى أن عليها تضمين المعرفة واستثمارها في كاعملياتها . اري

بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية .

- تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآ والمقترحات والعمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم.

- الاهتمام مصدراً للمعرفة المتجددة ، التي تمثل منبعاً لتجديد معرفة

الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. وكذلك الحصول منها على الأنشطة

التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تنفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها

بمميزات كبرى.

¹ نفس المرجع ، ص 82.

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي

واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها

ويشارك الجميع في صنعها .

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل

- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل

المختلفة لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة لكونها تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها

يهلك

فهو مورد ي

المبحث الثالث : التكنولوجيا والموارد البشرية في المؤسسة

إن التطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم في تقنية المعلومات

الإلكترونيات والاتصالات ، الذي أنتج واقعاً جديداً يقوم على استخدام التكنولوجيا

المجالات الحياتية المختلفة ، حيث ارتبطت هذه التكنولوجيا بدرجة وثيقة بثور

وبالذات من خلال اندماجهم

ومختلف البرامج التي تستخدم في معالجة ونقل الكم الهائل من المعلومات والمعطيات

أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة التي تعتمد على

التكنولوجيا ، أصبح إنسان العصر الحاضر في وضع من الصعب عليه أن يعيش بمعزل عن

التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تشمل كل النشاطات البشرية حيث انتشرت

تطبيقاتها في جميع المجالات وعلى المستويات كافة ، بحيث أصبح لزاماً عليه

التكنولوجيا والاستفادة منها بصورة صحيحة في المجالات من تعليم واقتصاد وصناعة

وغيرها . كما أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها الأخذ بعين

التكنولوجي وتداعياته المستقبلية و التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتسيير المورد البشري تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية لكن تستثمر التطور التكنولوجي الكثيف في استنهاض على قيمة وأيضاً إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة من هنا نجد أنه من الضروري التعرف على ماهية التكنولوجيا و تطورها ما دامت تتصل بجميع مجالات الحياة وتؤثر عليها.

1 - مفهوم التكنولوجيا :

اشتقت كلمة تكنولوجيا والتي ترجمت إلى - تقنيات - من الكلمة اليونانية (TECHNE) وتعني مهارة أو حرفة أو صناعة ، وكلمة (LOGOY) تعني علماً ، أو فناً أو دراسة ، وتشير بعض الكتابات إلى أن كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة "1. أي تعني التطبيقات العلمية للعلم والمعرفة في جميع المجالات .

2 - تعريف التكنولوجيا :

لقد عدت وتباينت آراء المهتمين لتحديد تعريف للتكنولوجيا تبعاً لاختلاف وجهات

النظر فهناك من يرى أنها :

* الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المداخلات (مثل المواد و

" 2 .

(

* عرفت أيضاً من قبل المهتمين بنظرية المنظمة "بأنها الفن و العلم المستخدم في إنتاج و

توزيع السلع و الخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على الأساليب و البحوث

و الأمور العلمية ، تعتبر فناً لأن الخبرات و المهارات الفنية تستخدم لتأكد من خدمة

التكنولوجيا لحاجات المنظمة و المجتمع "3.

¹ محمد محمود الحيلة ، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص 20 .

² السالم ، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، عمان ، دار وائل ، 2000 ، ص 96 .

³Hodge et Antony , Organization Theory (Massachusetts , Allyn Bacan Imc .1989), P.426 .

* تعرف التكنولوجيا بأنها " المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها والاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلعة مادية نافعة وإن التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غاية وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات

التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجته و أغراضه "1.

* وهناك من يعرفها أنها " الجهد المنظم الذي يتضمن استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب ووسائل أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية والنشاطات كافة وفق أساليب جديدة أكثر جدوى للاقتصاد والمجتمع

" 2

* وتعرف بأنها "التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد ، لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة ، وتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتوجات معينة"3.

* و "ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة و المعدات (

hardware) و البرمجيات (software) ونظم دعم الذكاء brain ware يحتوي الأجهزة و المعدات على و سائل مادية و منطقية مختلفة و التي تعني باختيار المعدات لتحقيق الأهداف و الغايات ، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد و إجراءات تتهم باستخدام الأجهزة و المعدات . وتساهم أجهزة الذكاء في أداء و تشغيل الأجهزة و البرمجيات "4 .

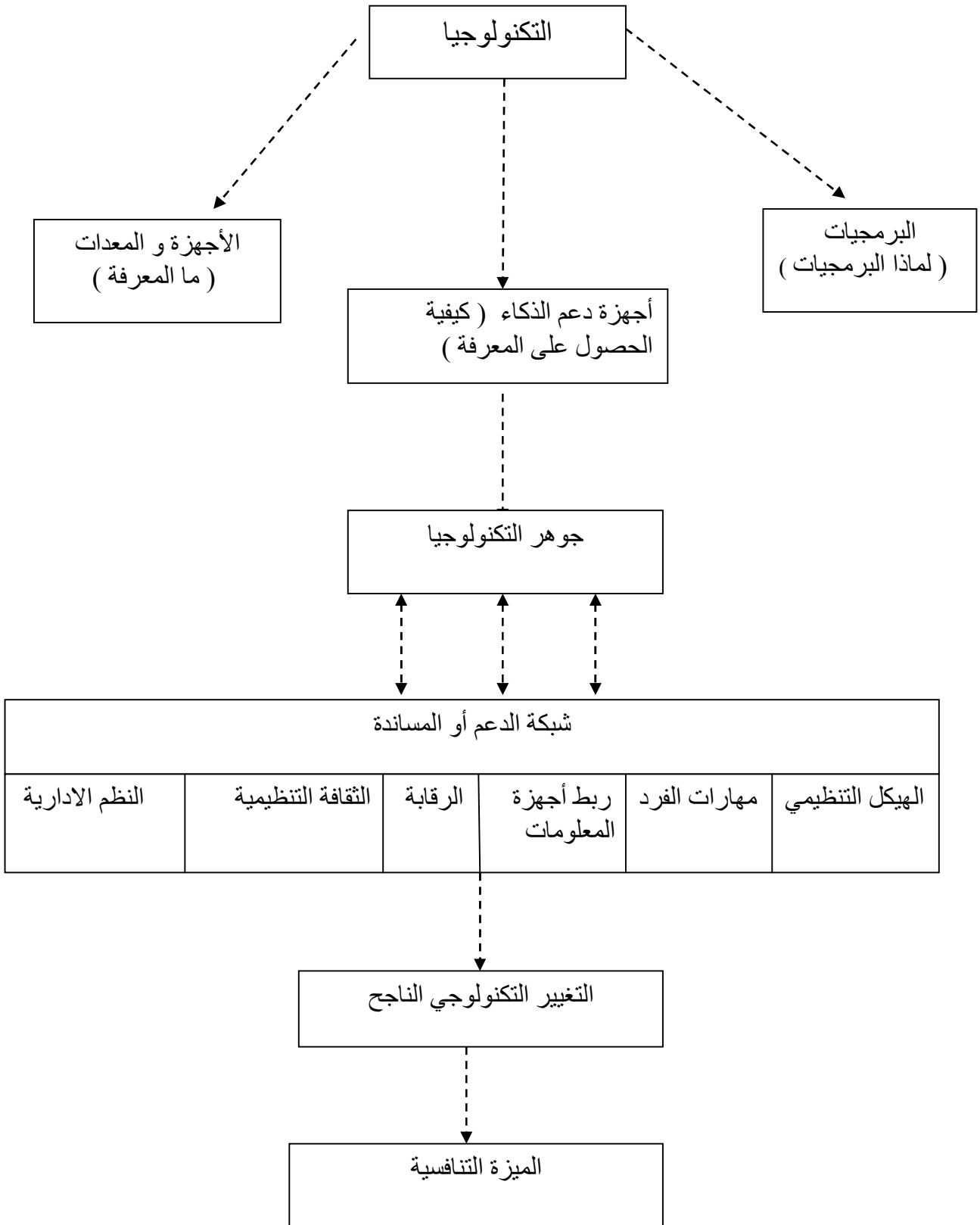
فالتكنولوجيا كل متكامل من البرمجيات ، الأجهزة و المعدات ، وأجهزة دعم الذكاء ، بحيث أن جوهرها هو التكامل مع شبكة الدعم أو المساندة مع مختلف المعايير والأسس للحصول على التغيير التكنولوجي الناجح الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ، كما يوضحه الشكل أدناه .

1 علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة(أسس و مفاهيم) ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ط 01، 1999، ص 283 ، 284 .

2 جمال أبو شنب ، العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البداية وحتى الآن ، دار المعرفة الجامعة . مصر ، 1999 ، ص 28 .

3 درة عبد الباري، تقنيات حديثة ، دار الجبل ، بيروت ، 1985 ، ص 74 .

4 محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 16 .



(4) التكنولوجيا و مكوناتها

. 17

: محمد الصيرفي ،

تأسيسا على كل ما سبق يمكن القول بأن التكنولوجيا هي علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد و التجهيزات و التقنيات التي يستخدمها الإنسان خدمة لحاجته و رغباته ، بل تحتوي حتى على التنظيم و الإدارة و ممارسة عملية العمل و القيادة في شتى النواحي التنظيمية كما أنها نتاج اجتماعي وثقافي يشمل الأفكار ، المعتقدات ، السلوك ، وجميع التطورات و القيم التي يستخدمها الفرد من خلال تعامله مع الطبيعة و المجتمع لان التكنولوجيا قبل أن تكون آلة أو جهاز معيّن فهي فكرة تولدت عن حاجة أو رغبة اجتماعية معينة¹

لا تخرج التكنولوجيا عن معاني ثلاثة وهي :

أ - التكنولوجيا كعمليات : تعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات، أو أغراض عملية .

ب - التكنولوجيا كنواتج : تعني الأدوات و الأجهزة، و المواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية .

ج - التكنولوجيا كعمليات و نواتج : يشار إلى هذا المعنى عندما يستعملان معا مثل تقنيات

3 - أنواع التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها ما يلي :

3 - 1 - على أساس درجة التحكم : نجد هناك

أ - تكنولوجيا أساسية : وهي تكنولوجيا مشاعة تدريجيا وتمتلكها المؤسسات الصناعية و المسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرا جدا .

ب - تكنولوجيا التميز: وهي عكس النوع السابق حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين .

3 - 2 - على أساس موضعها :

أ - تكنولوجيا المنتج : وهي تكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكون له.

ب - تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع و عمليات التركيب و

¹ علي غربي، يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2002 ، ص 17 - 18 .

ج - تكنولوجيا التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم و تسيير
أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية .

4 - تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات :

تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الجديدة التي دخلت حياتنا بشكل كبير
لم تترك مجالات إلا ووجدت لها فيه موقعا وليس أي موقع بل هو عادة ما يكون ذا تأثير كبير
وخاصة في مجالي التسيير و الصناعة وهي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات
(وتستخدم أحيانا كبديل لنظم المعلومات) حيث اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان
ات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات
طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن نجاز هذه المهمة على النحو
المطلوب خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة
استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات ، وعليه
فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية ، البرمجيات
الأفراد التي تستخدمها المنظمة لاستقبال البيانات و المعلومات و تخزينها و
معالجتها و استرجاعها باستخدام برمجيات م (السمعية ، البصرية ، النصية) .

وتفاديا للخلط في المفاهيم من الضروري تحديد المعاني الأساسية لمدلولات ومضامين بعض

4-1 - تعريف النظام :

وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات نجد

أن كل منها تلتقي في جوهر واحد، بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية
تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها.¹

و يمكن إعطاء التعريفات التالي :

* يعرف النظام " بأنه تفاعل منظم مكوناته الأساسية هي الإنسان والآلة و الوثائق المطلوبة
لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الاتصال وغالبا ما تكون علي شكل

2» .

1 Emes groupe, Système d information et perspective de management ,ed. masson ,1994,p 104.

2 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 63.

* كما يعرف النظام بأنه " الكل المنظم والمركب الذي يجمع و يربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً وتلك الأجزاء التي يتكون منها النظام تنظم في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل ."¹

4-2 - مفهوم نظم المعلومات :

يعرف نظم المعلومات بأنه "عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات الإدارة ، لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرار ."²

ويعرف كما يلي " هو النظام الذي يتكون من نظام آلي لغرض جمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة في ."³

أم المعلومات عبارة عن " مجموعة من العناصر أو الموارد (وسائل برامج ، أفراد ، بيانات ، إجراءات) التي تسمح لنا بالقيام بمجموعة من العمليات (تخزين ، إرسال ، معالجة ، من أجل الوصول إلى هدف عام ، ألا وهو خدمة المؤسسة ، للوصول إلى أداء أفضل بحيث تشكل الموارد البشرية من عمال أو صانعي المعرفة القلب النابض بالحياة فيه "⁴ .

4-3 - تكنولوجيا المعلومات :

إذا كانت المعلومات هي بيانات أو حقائق تم معالجتها ويمكن تخزينها ، استرجاعها ، وتشكيلها ، وإذا كانت التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية لتصميم ، إنتاج ، واستخدام على تطوير البيئة الطبيعية الإنسانية والتحكم فيها ، فإن

¹ مفتاح محمد دياب ، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،الدار الدولية للنشر ،القاهرة مصر ، 1995 ، ص 140.

² Sornet .J, Perspective de Management , Ed Masson , 1995, p 90 .

³ علاء السالمي وآخرون ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ، 2009 ، ص 60 .

⁴ Patrick Romagni , l'intelligence Economique au Service de L'entreprise , LPM , France ,1998 , p 96 .

تكنولوجيا المعلومات تصبح هي مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة

وهناك عدة تعاريف منها :

* هي : " نموذج تقني اقتصادي جديد يؤثر على تسيير و مراقبة أنظمة الإنتاج و الخدمات في من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب ،الإلكترونيك هندسة البرمجيات ، أنظمة المراقبة و الاتصالات البعيدة ، وتسمح من تخفيف تكاليف التخزين المعالجة ،ومن تبادل و توزيع المعلومات بشكل كبير جدا"¹ .
يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة، أو من القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء، وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني م بيانات ،معلومة ومعرفة "² .

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المتعددة إلى ظهور ما سمي بالمجتمع ما بعد الصناعي في إشارة إلى مجتمع يقوم على خلق قيمة مضافة مصدرها المعلومات

4-3-1 - عناصر تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات أربع عناصر أساسية هي:3

أ - التجهيزات المادية للحاسوب : وتشمل الوحدات التالية :

وحدات التخزين .

ب - البرامج :

برمجيات النظام كنظام تشغيل .

¹Freemanet et Socte ,technologie d'information et domaines de croissance, Ed ocde. 1989, p 148 .

² محمود هاشم يحي ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 84 .

³ نفس المرجع ، ص 98 .

البرامج التطبيقية المستخدمة في ميكنة

أدوات تطوير

ج - نظام إدارة قواعد البيانات :

ويعمل كوسيط بين البيانات المخزنة في القاعدة وبين مستخدمي هذه البيانات ، والتي تُساعدهم على استرجاع البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات التي تدعمهم في اتخاذ

د - شبكات الإتصالات :

وتشمل مجموعة الشبكات المحلية والعالمية المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات

كالإنترنت ، والإنترنت وما توفره من كفاءة وسهولة

4 - 3 - 2 - مساهمة تكنولوجيا المعلومات:

تساهم تكنولوجيا المعلومات :

- أداء عمليات متعددة بسرعة فائقة وبدقة متناهية.
- تخزين واسترجاع ونقل كميات من المعلومات بأسهل الطرق.
- توفير حاجة المستخدمين حيث أنها تزيد من مقدار معدل الأعمال.
- دقة وتكامل الملفات وتنسيق المداخل المتعددة للبيانات وإعادة صياغتها .
- زيادة فاعلية القوى المهنية والإدارية وترشيد عملية اتخاذ القرارات .

4 - 4 - تكنولوجيا الاتصالات :

إن التقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصالات جعل من الممكن معالجة المعلومات ونقلها وتحويلها

بمختلف أشكالها وأنواعها من مكان إلى آخر في العالم بفاعلية وسرعة عالية، وبذلك فإن

تكنولوجيا الاتصالات الحديثة قد حطمت الحواجز الجغرافية والزمانية ، وأخذت صناعة

المعلومات وإنتاجها ونقلها إلى أي مكان في العالم بعدًا إضافيًا زاد من أهمية إيجاد نظم

معلومات متطورة ، تواكب هذه التكنولوجيا الحديثة للاتصالات بهدف الإفادة منها بأعلى

درجات الفاعلية ، خاصة مع تعدد أماكن نشر المعلومات وأساليبه ولغة الكتابة وتشعب

ت المعرفة وتنوع احتياجات المستفيدين ، وعدم كفاءة الطرق التقليدية في جمع

المعلومات وتنظيمها لها لتلبية هذه الاحتياجات ، ويعبر عنها بأنها " مجموعة من الأدوات

التي تساعدنا في استقبال وبث المعلومة و معالجتها و تخزينها و استرجاعها وطباعتها و نقلها

بشكل الكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب "1 .

و تعرف أيضا بأنها " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية ، البرمجيات ، قاعدة البيانات ، الشبكات "2 .

تظهر " تكنولوجيا الاتصالات من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة و الصور

الساكنة و المتحركة و بين الاتصالات السلكية و اللاسلكية أرضية أو فضائية ، ثم تخزين

المعطيات و تحليل مضامينها و إتاحتها بالشكل المرغوب و في الوقت المناسب و بالسرعة

3"

يرتبط مفهوم تكنولوجيا الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة

المتطورة و شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة

ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة والبنية التحتية للاتصالات، كما تشمل

التسهيلات للتقنيات والإجراءات التي تساعد الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة

والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل

المعلومات بين مواقع وداات متفرقة ،وتشمل الاتصالات الأجهزة والمعدات مثل خطوط

ال، الألياف البصرية ،المايكروويف ، الكابلات ، الأقمار الصناعية للاتصالات، أجهزة

التحكم بالاتصالات ، المحطات الطرفية ، أجهزة ربط الشبكات ، وتعد الشبكة العالمية

للمعلومات (الانترنت) إحدى أهم شبكات الاتصال العالمية ، من خلالها يتم نقل البيانات

والرسومات والصور والصوت بصورة رقمية

الصناعية الخاصة بالاتصالات لتكوين ما يعرف باسم "الطريق فائق السرعة لنظم المعلومات

Information System Super High way" وذلك لنقل المعلومات بسرعة فائقة وكثافة

عالية.

1 سناء عبد الكريم خناق ، مرجع سابق ،ص 50 .

2 نفس المرجع،ص 53 .

3 بو معيل سعاد ، فارس بوباكر ، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية مجلة الاقتصاد والمناجمنت جامعة تلمسان ، عدد 03 ، مارس، 2004 ، ص 205 .

4 - 4 - 1 - أهداف تكنولوجيا الاتصالات :

تهدف تكنولوجيا الاتصالات تقديم خدمات اتصال أفضل سواء بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين أو النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة ، وتسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .

من ذلك نجد أن تكنولوجيا الاتصال لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا المعلومات فهما وجهها واحدة لأن التكنولوجيا تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم و التقنية و تضي صفة الحداثة للاتصالات لأنه بعد سنوات قليلة تصبح التكنولوجيا التي تتعلق بشبكة الانترنت ، و الهندسة المعلوماتية و العمل التعاوني عن بعد و الإدارة الالكترونية وغيرها أمور عادية فالحداثة إذن تتعلق بالجديد في ميدان التكنولوجيا.

5 - أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعتبر كأدوات لصنع المعرفة وإطلاق الإمكانيات الإبداعية للموارد البشرية في المجتمعات المعاصرة ، لها أهمية بالغة نظرا :
حيث أصبحت المجتمعات المعاصرة و مؤسساتها العلمية و الثقافية و الإنتاجية تواجه تدفقا هائلا في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية و التقنية الحديثة و ظهور التخصصات الجديدة .
زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي إستراتيجي حيث لا يمكن في حياة الأفراد و الجماعات في مختلف النشاطات التي يمارسها الإنسان .

المؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل في معالجة نشاطاتها و أعمالها وأخذت تعتمد على استخدام نظم المعلومات حديثة لغرض التحكم في معالجة المعلومات وتحقيق الدقة و السرعة في إنجاز أعمالها و نشاطاتها وكذلك تحسين و رفع كفاءة إنتاجها .

- تعدد الأجهزة التي وفقها عملية الاتصال وتنوعها سواء عن طريق التلفون () والأجهزة الإلكترونية لإيص

- ظهور وتحت عناوين مختلفة تهتم أساليب الإعلام والإعلان والدعاية والترويج تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه إنتاجية كانت أو خدمية الاتصال وتغذيتها بين المنظمة وبيئتها إضافة إلى المهام الوظيفية الاتصالية.

6 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية:

يعيش العالم كل يوم تطورات تقنية جديدة ، فتطور الشعوب أصبح مقترن بتطور ساليب الإدارية ونجاحها في ها بفاعلية البشرية منها، وتعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفاعلية لعمليات التطوير وان حصول المؤسسات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ويمكن تلخيص الجوانب الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطور وقوة إدارة الموارد البشرية في الآتي :

* والفاعلية والمرونة في اتخاذ القرار بفعل تقنيات المعالجة السريعة والنقل السريع القوة الهائلة لتقنيات المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة كم هائل في زمن قياسي مما يساعد

* بناء بنك للمعلومات الإدارية يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية الكادر البشري الواسع إلى الديناميكية والمعرفة.

* سهولة الحظية.

خلاصة الفصل :

تعددت النظريات والدراسات في الفكر الإداري التي تناولت أهمية العنصر البشري في المؤسسات عبر مختلف المراحل ، بداية من الثورة الصناعية حيث كان ينظر إليه بأنه سلعة ودوره مكمل للآلة ، وأن ما يوجه سلوكه هو العائد المادي ثم تطورت تلك النظرة من خلال دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل ، نظرا لأهمي مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وحاجاتهم النفسية وقيمهم الاجتماعية ، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل ، مما أدى إلى نمو وظيفة الأفراد واتساع نشاطها .

لقد تزايد الاهتمام بدور العنصر البشري نظرا للتطورات السريعة الحياة ، حيث أصبح ينظر إليه أنه أهم عنصر من عناصر الإنتاج لكونه مصدر والإبداع والتطوير وهو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى ، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ، وكفرع من فروع علم الإدارة قائم على أسس علمية ، واتسعت صلاحياتها لتنوع الأدوار التي تمارسها وزيادة حجم نشاطها ، وبهدف تحقيق الفعالية في تنفيذ مهامها فقد أخذت مكانة مميزة في هيكل وبناء المؤسسة لتمكينها من التحرك بحرية أوسع على تويات التنظيمية المختلفة ، فهي تقوم بذلك بأداء

تحقيق التوافق بين تطلعات مواردها البشرية واحتياجاتهم وأهداف المؤسسة .

تطورت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وإمكانية تفعيلها وتأهيلها حيث الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى " " سمة العصر الجديد وظهر ما يسمى بإدارة المعرفة التي تتولى القيام بعمليات تختلف من حيث طبيعتها وأهدافها عن وظائف الإدارات الأخرى حيث كونها لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة ولا يوجد وضوح كاف بوظائفها ، لتصبح الثروة الحقيقية في المنظمات المعاصرة هي كيفية " " لأن العنصر البشري هو حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة، كيفية التعامل بالمعرفة بمعنى أن عليها تضمين المعرفة الضمنية و الظاهرية واستثمارها في كافة عمليها ي بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية .

الأخذ بعين

وتداعياته المستقبلية وتطبيق التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات
المفاتيح الأساسية للكفاءة والفاعلية لعمليات التطوير، والتفكير في أساليب وأنماط جديدة لتسيير
المورد البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية
الكثيف في استنهاض الأفراد على قيمة .

الفصل الثاني

التدريب ودوره في المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن التدريب والتنمية

المبحث الثاني: خطوات التنمية والتدريب

المبحث الثالث : التدريب والتنمية في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة

الفصل الثاني : التدريب ودوره في المؤسسة

تمهيد :

لقد أصبح تدريب وتنمية الموارد البشرية حاجة ملحة وضرورية ، من أجل إكسابها قدرات ومهارات ومعارف لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة حاجاته المستقبلية ، في ظل التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها عالم اليوم نتيجة للتطور المعرفي والتجديد المستمر في التكنولوجيا واتساع مجالات استخدامها البشرية التي تحتاجها منظمات اليوم موارد تمتلك تشكيلة من المهارات والمعارف الحديثة ، تمكنها من التعامل مع التغيرات المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي أصبحت معقدة تحتاج لمهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، ولها القدرة على العمل عدة مواقع ووظائف ، لكونه مصدر كل الإبداعات ، وأكثره تأثيرا في هوية المؤسسات ورسم معالمها.

فالتوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال المبني على العلم والمعرفة ، ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة لكل مواردها البشرية على كافة المستويات ، قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم ، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن التدريب والتنمية

نتناول في البداية المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع التدريب والتنمية موضوع من خلال التعريف بنشاط التدريب ثم التنمية والفرق بينهما وبعض المفاهيم ثم التعرف على أنواع نشاط التدريب والتنمية ومختلف الأساليب المستخدمة في تحقيقه وكذا المراحل المعتمدة في ذلك .

1 - ماهية التدريب والتنمية :

1 - 1 - تعريف التدريب :

قدم الكثير من الباحثين والكتاب تعاريف متعددة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المرجوة حيث يعرف بأنه: " عملية تعلم مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة ، والتدريب هو تطبيق للمعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من

1" .

كما يعرف التدريب " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة " .²

كما يعرف أنه: " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم ، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب شكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبـ التدريب " .³

ويعرف بأنه : " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل " .⁴

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد لمؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 ، ص 307 .

² عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية ، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص233.

³ علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 346 .

⁴ خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ، 2004، ص89.

يعرف بأنه : ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والخبرات "1

يعرف التدريب بأنه : " مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم "2
كما يعرف التدريب بأنه " العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر "3

ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأن التدريب نشاط ووسيلة يمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات يستخدمونها في أداء أعمالهم الحالية ، ويساعدهم على تعلم مجموعة من الطرق والأساليب تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتلافي جوانب القصور في أدائهم لتحقيق نتائج عملية فيما يتعلق أهداف المؤسسة.

1 - 2 - تعريف التنمية : اختلف المفكرون في إعطاء تعريف موحد لمفهوم التنمية

فتعددت التعاريف كل حسب موضوع دراسته ، فمصطلح التنمية كلمة مشتقة من النمو نماء

أي زيادة الشيء ، ولما تعلق الأمر بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة فتم تعريفها بأنها :

"إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل مستويات الإدارية

لية "4

كما يشير مفهوم التنمية ، فيما يتعلق بالموارد البشرية إلى " الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من التي تتطلبها أعمالهم الحالية ، وتفيد التنمية المهنية كل من المنظمة والفرد ، فالعاملون والمدي والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة ويتكيفوا مع تغيرات البيئة المحيطة ، في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمهم المعنوية "5

كما تعرف التنمية أيضا بأنها " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف ، وسلوكيات ، ومهارات جديدة ، متوقع أن يحتاجوها في

¹ مخلوف عبد السلام . روشام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 187 .

² ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص 236 .

³ روبرت مئيس ، جون جاكسون ، ترجمة محمود فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، شعاع للنشر والعلوم ، سورية ، 2009 .

⁴ ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص 236 .

⁵ روبرت مئيس ، جون جاكسون ، ترجمة محمود فتوح ، مرجع سابق ، ص 418 .

أداء مهامهم أو وظائف جديدة في المستقبل ، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.¹

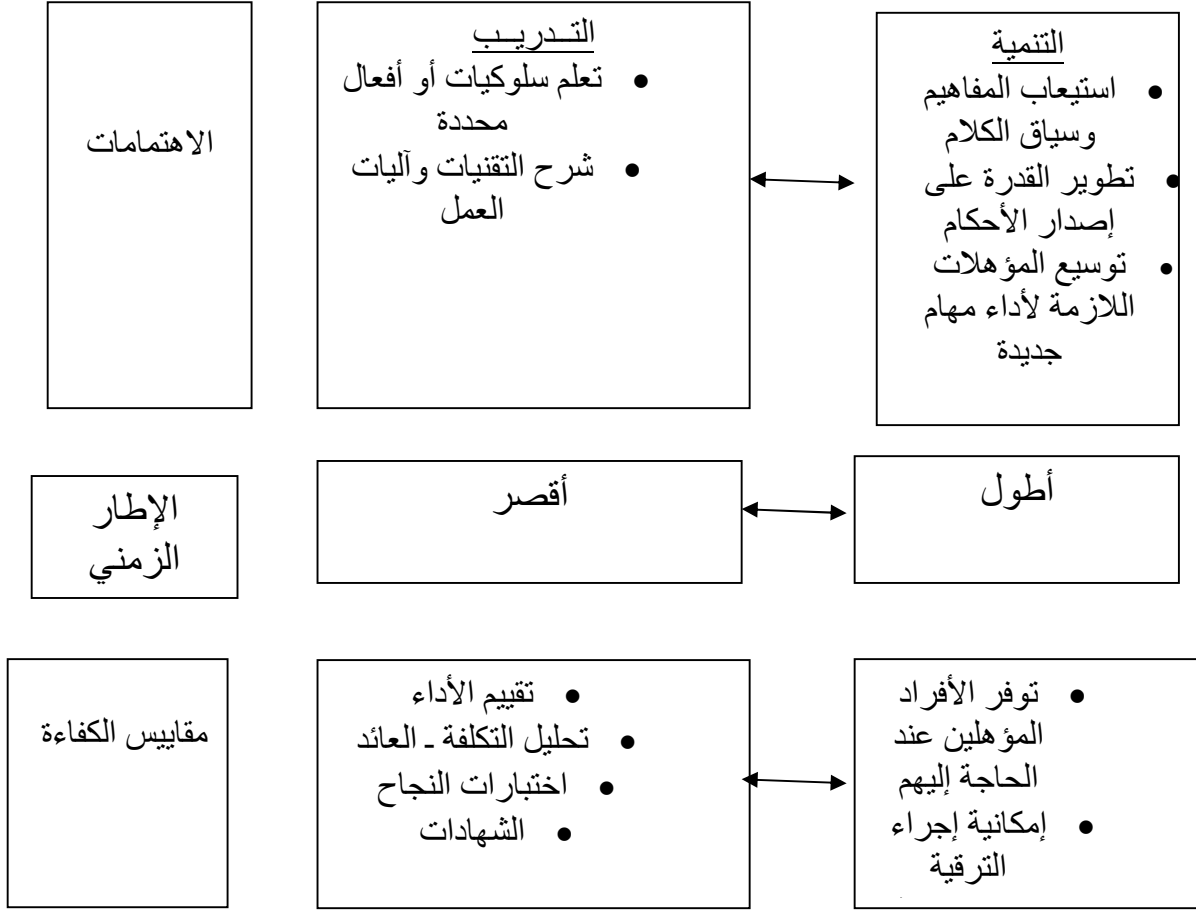
ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأن التنمية يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية ، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي ، وتعد من واجبات الإدارة الحديثة نظرا للتطور المعرفي والتكنولوجي، حيث استحدثت أساليب للبرمجة ونظم المعلومات وبحوث التطوير التنظيمي والمهارات السلوكية وغيرها ، وهناك عدة مفاهيم للتنمية منها التنمية الإدارية والمقصود بها عمليات التطوير في جميع النواحي الإدارية من تخطيط وتنظيم وإعداد الأفراد وحسن اختيارهم وتبسيط الإجراءات ووضع نظم الرقابة السليمة أو بمعنى آخر إنها تشير إلى عمليات والتطوير التنظيمي للارتقاء بالمؤسسة تدريب القيادات الإدارية في المؤسسة الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح ، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها .

1 3 - علاقة التدريب بالتنمية : من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك تداخل

بين مصطلحي التدريب والتنمية بالمفهوم الواسع ، إلا أن هناك اختلاف بينهما فالتنمية تكون ذات نطاق وتتركز على إكساب الفرد مؤهلات جديدة تفيد في عمله الحالي وأعماله المستقبلية ، أي تستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم في تطوير الأداء الحالي للفرد كما تركز على إكسابه معارف تفيد في أعماله المستقبلية بشكل عام، وتؤهله لتحمل وظائف ذات مسؤوليات أعند إليه مستقبلا ، بينما التدريب عملية تمكن الموارد البشرية من الحصول على معارف ومهارات محددة ذات علاقة بالأعمال التي يزاولونها في الوقت الحاضر بهدف أداءها بمستوى عالي من الكفاءة ، فمثلا يمكن للمؤسسة تدريب العاملين على كيفية استخدام آلة أو فن التعامل مع الزبائن ، في حيزم التنمية مجالات القدرة على إصدار الأحكام وحل المشكلات بسرعة وتحمل المسؤولية وضغط العمل واتخاذ القرارات والاستفادة من الخبرات السابقة ، وهذه المجالات كما هو واضح أكثر تعقيد من سابقاتها ، ويتوقف تحديد الاحتياجات التنموية للأفراد على طبيعة الأفراد وما يمتلكونه من مؤهلات من جهة وعلى المؤهلات المطلوبة من جهري ، لذا فاختلاف المستويات

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 438 .

التنظيمية للأفراد يشكل معيار للتفريق بين كل من التدريب والتنمية، ومن خلال الشكل رقم (05) أدناه يتبين لنا أكثر مفهوم التنمية مقارنة مع مفهوم التدريب .



(05) مقارنة بين التدريب والتنمية

. 419

: روبرت متيس

يتضح مما سبق أن كل من التدريب والتنمية عبارة عن عملية تعليم وتكوين وإكساب الموارد البشرية في المؤسسة وبصفة مستمرة معارف وسلوكيات ومهارات جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية ، ولقد استعمل الباحث في هذه الدراسة المصطلحين معا للدلالة على أهميتهما معا في المؤسسة لأن التدريب وحده أثناء العمل لم يعد يلبي حاجيات تنوعا كبيرا لأن تجهيزات العمل وأساليبه لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة بمستوى عالي ، فالموارد

البشرية التي تحتاجها مؤسسات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة ، تمكنها من التعامل مع المعرفة الإدارية المعاصرة والتكنولوجيا الحديثة وأساليب وطرق العمل الجدي كما يوضحه الجدول (03): يبين أوجه الاختلاف بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية.

الجدول رقم (03) مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب و التنمية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة .	التدريب سياسة من سياسات المنظمة .
التدريب و التنمية عملية مستمرة .	التدريب و التنمية عند الحاجة .
التدريب و التنمية للناظر .	التدريب و التنمية لتغطية حاجات الناظر .
استراتيجية التدريب و التنمية تعتمد على	سياسة التدريب و التنمية لا تعتمد على التنبؤ
التدريب و التنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة .	التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة
التدريب و التنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع .	مسؤولية التدريب و التنمية محدودة .
التدريب و التنمية استثمار بشري .	التدريب و التنمية تكلفة .
الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف و تقوية	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في
على الأداء الحالي ومستلزماته .	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته .
تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى .	أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة .
التركيز على الجانب النظري و التبريسي .	التركيز على الجانب النظري و التبريسي .
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبي .	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا .

عقيلي ، مرجع سابق 446 .

لذا فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتحويل سياستها التدريبية التقليدية إلى إستراتيجية تدريب و تنمية مستمرة تماشيا و التطورات و التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التي تفرض على المؤسسات تبنيها و التكيف معها ، لذا أحيانا يتم كتابة المصطلحين معا و أحيانا يتم و المقصود بالكتابتين نفس المعنى

الاعتماد عليها لا تستعمل المصطلحين معا .

ما من شك أن تدريب وتنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية تجاه التحديات والضرورات التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها ، لذا فإن أبرز الضرورات التي ساهمت في بناء الحاجة إلى التنمية و التدريب للموارد في المؤسسات هي ما يلي :

- * زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة و
- * تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .
- * توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا .
- * تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .
- * تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة .

1 - 4 - بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب والتنمية

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب والتنمية وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات والعلاقة بينهما والضرورات التي دعت لاستخدامهما معا، نحاول فيما يلي تقديم تعريف لمفهومين له وه التعليم لأنه يشكل أساسا لعمليتي التنمية والتدريب .

1 4 1 **التعلم**: هو ما يكتسبه الإنسان من معارف ، ومعلومات ومهارات وعلوم ، واتجاهات وسلوك اجتماعي ، عن طريق تجاربه وتفاعله مع الآخرين ، تعريف التعلم على أنه " تلك العملية التي تؤدي إلى تغييرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة أو التجربة"¹ لم يعد التعلم من المهدي إلى اللحد شعار نردده ، بل أصبح التعلم توجهها أساسيا في مجتمع المعرفة أي تفرضه الحياة المعاصرة ، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت الفضاء التعليمي الذي يتيح فرص مواصلة التعليم أمام الجميع لمختلف التخصصات

¹Philippe Champy et Christiane Etève ,Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation , ED Nathan université , Paris ,1998 , p 82 .

والمستويات ، فالتعلم مدى الحياة لا يتطلب مزيدا من المدارس والجامعات والمناهج والشهادات ولكنه يعني إعداد الأفراد لتعلم ما يحتاجونه وفقا لمبدأ التعلم حسب الطلب¹.
"التدريب والتنمية بصفة مستمرة يجعل من المؤسسة كما يطلق عليها مؤسسة متعلمة ، لأن التعلم والتنمية والتدريب هي جزء من استراتيجيتها."²

1 4 2 التعليم :

يقصد بالتعليم توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه لتطوير عاداته واتجاهاته كما " يعد التعليم جهدا شخصيا لمساعدة الفرد على التعلم للوصول إلى الأهداف التربوية المحددة ، فعملية التعليم هي عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي بالإضافة إلى توفير الأجواء والإمكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المثبرات الداخلية والخارجية مما يؤكد على حصول التعلم ."³ التعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة في إطار ومجال معين .

وهناك عدة أنواع للتعليم منها التعليم الأكاديمي وهو ذلك النوع من التعليم الموجود في المدارس على اختلاف مستوياتها ، وما يتبع ذلك من تعليم عال في المعاهد والكلية والتعليم المهني الفني الذي يؤهل صاحبه لممارسة مهنة معينة تحتاج لقدرة فنية والتعليم الحرفي ويؤدي إلى امتلاك حرفة معينة والتعليم الشامل الذي يتم فيه الجمع بين الدراسات الأكاديمية والدراسات المهنية.

إن مفهوم نشاط التنمية والتدريب مع ليم مرتبطان إلى حد بعيد و ينظر لهما على أنهما وجهان لعملة واحدة وعملتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض في خضم الثورة العلمية والتقنية الراهنة حيث يؤكد التعليم للحياة الحديثة معقدة نتيجة للتطور المعرفي والتجديد وابتكار وسائل تكنولوجية وأساليب إدارية وتنظيمية جديدة ، ثم يأتي نشاط التدريب والتنمية لإعداد الفرد وتأهيله للوظيفة

¹ أحمد أنور بدر ، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية ، الدار المصرية السعودية للنشر ، القاهرة ، 2011 ، ص 174 .

² Jean Michel Plane, Management des organisation , Theories Concepts Cas ,Dunod ,Paris ,2003 ,p 97.

³ عبد الرحمن الهاشمي ،فائزة محمد العزاوي ،المنهج والاقتصاد المعرفي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،2007 ، ص 149 .

بتطوير قدرته على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية فهو الوسيلة التي تمكن ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل غراض الحياة العملية المؤهل العلمي المكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية وحده لا يعتبر كافياً لأداء أعمال المؤسسة الحالية والمستقبلية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيؤه إلى القدرة على القيام بمهام الوظيفة لنظرة الحديثة ترى المؤسسة مكاناً للتعلم والعمل ، وأصبحت الأولوية في عملية استقطاب

هناك بعض الفوارق المتمثلة في كون التعليم يقاس بالاختبار في كم من والمعارف التي يحصل عليها كما يحصل في التعليم الجامعي والتعليم بينما التنمية والتدريب يقاس بما يستطيع تقديمه في إطار عمله ، التعليم لا يطور المهارات ولا يحسن الأداء بنفس الفعالية التي يقدمها التدريب والتنمية فالإنسان يستطيع تذكر 10% مما يسمعه، بينما يتذكر 75% مما يقوله، و90% مما يطبقه عملياً

التدريب والتنمية ذات التطبيق العملي أهداف إليها ، بينما أهداف تعليم تكون عادةً عمومية حول المفاهيم التي يمكن أن يتعلمها

1 - 5 - مبادئ التدريب والتنمية :

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة حتى يحقق النتائج المستهدفة منه ومن أهمها: ¹

1 - 5 - 1 - الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق.

1 - 5 - 2 - الاستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي .

¹ حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2007 ، ص 22 .

1 - 5 - 3 - الشمول : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

1 - 5 - 4 - التدرج : فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج

1 - 5 - 5 - مواكبة التطور : حتى يكون التدريب معيماً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

1 - 5 - 6 - الواقعية : وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مستوياتهم.

1 - 5 - 7 - ضرورة الممارسة العملية للمتدرب: حيث يجب مشاركة المتدرب وإعطائه والوقت المناسب للتعليم لكي يكتسب المهارة والمعرفة

التدريبية في مكان التدريب على أن تكون مطابقة لما هو موجود في بيئة العمل .

2 - أنواع التدريب والتنمية :

يتخذ نشاط التدريب والتنمية صوراً و أنواعاً مختلفة تختار المؤسسة الأنسب منها حسب احتياجاتها ، سواء من حيث عدد الأفراد المراد تدريبهم أي تدريب فردي أو جماعي، أو من حيث موضوع و مضمون التدريب ،التطابق والتماثل مع بيئة العمل ، أو وقت تنفيذ التدريب ،وكذلك حسب الإمكانيات المادية والمكانية المتاحة ، لذا يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف أو حسب المستوى الوظيفي أو مكان العمل :

2 - 1 - 1 - مرحلة التوظيف : التدريب نشاط ضروري لكافة العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وفترة مزاوتهم لنشاطهم سواء الجدد أو الحاليين وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى :

2 - 1 - 1 - التدريب والتنمية في المرحلة الأولى من التوظيف :

بالنسبة لهذا النوع من التدريب والتنمية يحصل عليه الأفراد الجدد حديثي الالتحاق بالوظيفة ، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة ، حيث يتم أولاً تعريف العامل بقواعد العمل، ثم واجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي يمارسها ويقصد به "إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة ، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة

تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد.¹ أي إعداد الأفراد علميا وسلوكيا إعدادا سليما بحيث يتم تزويدهم بالمفاهيم الأساسية والمهارات المتصلة بمجالات العمل التي توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ، وإكسابهم القدرة على التكيف مع الأوضاع القائمة بالمؤسسة .

2 - 1 - 2 - التدريب والتنمية أثناء الخدمة: يشمل العاملين الموجودين بالفعل في الخدمة وذلك بما يكفل "تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم ، وذلك لأن هناك تطور مستمرا في العلوم والمعارف ، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل ، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية ."² وكذلك تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ، وإعدادهم لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع أكبر من التي تتطلبها الهم الحالية ، ويعد أمرا ضروريا لجميع

2 - 2 - المستوى الوظيفي :

يتم تحديد أنواع البرامج التدريبية النوعية حسب كل مستوى وظيفي بحيث تكون متسلسلة إلى أعلى ومقسمة إلى مراحل كما يبينه الجدول أدناه:³

جدول رقم (04) أنواع البرامج التدريبية بالنسبة لكل مستوى وظيفي

المتدربون	أنواع البرامج التدريبية	المراحل
المعينون الجدد	تدريب تأهيلي + الإعداد لشغل الوظيفة	
الوظائف التخصصية	تدريب تخصصي + (رفع مستوى المهارة)	المرحلة الثانية
	تدريب تخصصي + تدريب إشرافي	
مديرو الإدارات	تدريب تخصصي + تدريب إداري	
مديرو العموم	تدريب تخصصي + تدريب قيادي	

: محمود محمد السيد ، مرجع سد 14

أنواع البرامج التدريبية وفق المستوى الوظيفي للمتدربين

حسب مراحل معينة ، فالمعينون الجدد يخضعون لتدريب تأهيلي للوظيفة التي يشغلونها ، أما أصحاب الوظائف التخصصية فينلقون تدريب تخصصي لرفع المستوى ، كذلك الأمر بالنسبة

¹ فايز خاطر ، مرجع سابق ، ص 12 .

² نفس المرجع ، ص 12 .

³ محمود محمد السيد ، تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص 147 .

وظائف العليا فكل واحد منهم يتلقى تدريب تخصصي وفق مستواه سواء أكانوا مديرو الإدارات مديرو العموم.

2 - 2 - 1 - التدريب التعريفي أو التأهيلي : هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف الشركة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي . ويدخل ضمن إطار هذه البرامج إعداد المعينين الجدد لممارسة مهام الوظائف المعينين بها بفاعلية من وظائف مالية - إدارية - فنية

2 - 2 - 2 - التدريب التخصصي : هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء ، وإكساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة على عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العملية في مجال تخصصي معين سواء فني - مالي - إداري تسويقي .

التدريب الإشرافي : هو مجموع البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل ، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق العمل الفعالة .

2 - 2 - 3 - التدريب الإداري : هو مجموع البرامج التي تهدف إلى ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وزيادة الفعالية في تحقيق الأهداف التخصصية لكل إدارة ، وكيفية تنفيذ السياسات ، وتنمية المهارات السلوكية والإدارية بما يساعد على تحسين الأداء ، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات .

2 - 2 - 4 - التدريب القيادي : هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية مما يساعد على تحسين الأداء ، وزيادة فعاليته لقيادة الشركة .

2 - 3 - المكان والموقع : يكون التدريب داخل المؤسسة أو خارجها وفقا للاحتياجات التدريبية المحددة والجهة التي تشرف على العملية ويتخذ شكلين رئيسيين هما :

2 - 3 - 1 - التدريب والتنمية في مواقع العمل : ويقصد به تدريب وتنمية مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها أي "ية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله

أي خلال وقت العمل الرسمي ، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب ، ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله "1

وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة ، مثل الرؤساء المباشرين للمتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم ، حيث يتوقف نجاحها على خبرتهم ونيتهم الصادقة في نقل مهارتهم ومعارفهم ، أو تقوم به إدارة شؤون الموظفين ، أو إدارة التدريب في المنظمة ، "ويمكن القول بأن التدريب والتنمية في مكان العمل ، هو من أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام في جميع المنظمات ، نظرا لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه ، فهذا الأسلوب لا يحتاج إلى تصميم مادة تعليمية ، ولا مدربين ، ولا أدوات تعلم وتدريب ، هذا بالإضافة أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرة في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته . وفي المقابل يمكن القول بأن لمهارات متنوعة وجديدة وخاصة المتعلقة بالمستقبل محدودة ،

لأن عملية التعلم محصورة في مكان مزاوله العمل نفسه . "2

2 - 3 - 2 - التدريب والتنمية خارج مواقع العمل :

وهو يعني أن يقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه ، " ويتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة " 3 ، ويكون في الحالات التي يتعذر على المنظمة ضمان تدريب الأفراد بكفاءة معينة نظرا لعدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لإنجاح الدورة التدريبية إلا أن هناك بعض السلبيات والمتمثلة فيما يلي :4

- انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب .
- يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية ، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي أعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب ، والتي لا تخلوا من التحيز وعدم الدقة .
- تحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر مما تتحمله من نفقات في التدريب .

1 عمر وصف عقيلي ، مرجع سابق ، ص 464 .

2 نفس المرجع ، ص 464 .

3 حسن أحمد الطعاني ، مرجع سابق ، ص 43 .

4 نفس المرجع ، ص 43 .

- تركيزه على المبادئ العامة والنظريات من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الحقيقية .
- اختلاف مستويات المتدربين وخلفياتهم يعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين .

3 - أهداف التدريب والتنمية :

نجاح التدريب يعتمد في حقيقته على مدى تحقيقه لأهدافه التي يسعى لتحقيقها ، إذن فالأهداف هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها البدء بكتابة الأهداف يمثل المدخل الصحيح لتخطيط التدريب ، فالمؤسسة تقوم بتدريب وتنمية مواردها البشرية بناء على أهداف معينة ، يشكل من خلالها نشاط التدريب والتنمية الموجه الأساسي لإحداث تغيير يتمشى والتغيرات الداخلية و الخارجية ، ويمكن تقسيم الأهداف التي تروجها المنظمة وتعمل على تحقيقها إلى أهداف على مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المؤسسة :

3-1 - على مستوى الموارد البشرية : يهدف نشاط التدريب والتنمية تزويد الموارد لبشرية بالمعلومات والمعارف الجديدة والمهارات الضرورية التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم وتأهلهم للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية . ويمكن أن يأخذ شكلا أو أكثر من :

3-1-1 - التدريب والتنمية لتجديد المعلومات :

وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاش حيث يعطي المتدربين معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة ، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات ن خلال التعليم والتطوير المستمر أو تدعيم ما لديهم من معلومات ومفاهيم لزيادة قدرتهم على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها وتحديثها لإتقان العمل وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة.

3-1-2 - التدريب والتنمية على المهارات :

يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين عن طريق إكسابهم المهارات المعرفية والعملية المستحدثة وتطويرها بصفة مستمرة لضمان توافقتهم مع الأعمال التي يقوم بها في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وزيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وتزويدهم بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم .

3 - 1 - 3 - التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات):

يهدف " لتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ، ويعمل هذا التدريب لتحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل . " ¹ تعزيز روح الفريق بين العاملين والاحتفاظ ياتهم وعلاقاتهم مرتفعة.

3 - 1 - 4 - التدريب والتنمية بهدف الترقية :

يهدف التدريب والتنمية فيما يهدف إليه تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى ، مما يؤمن له مجالات الترقية في المستقبل ، حيث أن الارتباط بين النجاح في التدريب وبين الحصول على الترقية يجعل التدريب والتنمية وسيلة تملكها الإدارة لرفع معنويات موظفيها وتحسين إمكانياتهم بغية تحضيرهم لتولي الوظائف الأعلى للتقدم في

3 - 2 - 2 - على مستوى المؤسسة :

ويمكن حصر أهداف التدريب والتنمية على مستوى المؤسسة في ثلاثة مجموعات ²:

3 - 2 - 1 - الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية ، تخفيض

زيادة المبيعات ، تنمية الحصة السوقية ، زيادة معدلات النمو ، تأكيد المركز التنافسي .

3 - 2 - 2 - الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة وسرعة

تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

3 - 2 - 3 - الأهداف السلوكية: تتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم

للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

¹ عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جردات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001 ، ص 18 .
² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 253 .

المبحث الثاني : خطوات التنمية والتدريب

إن نشاط التدريب والتنمية في المؤسسة عملية ضرورية ومستمرة ونجاحها لا بد أن يكون وفق إتباع خطوات علمية ومنهجية ، وتتمثل أولى هذه الخطوات في جمع وتحليل البيانات ثم تحديد وتقدير احتياجات التدريب والتنمية ، ثم تليها الخطوة الثالثة والمتمثلة في مرحلة تصميم البرامج وتنفيذها ، وأخيرا مرحلة التقييم من أجل معرفة مدى فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المسطرة ، وسنتطرق لدراسة هذه الخطوات كما يلي :

1 - جمع وتحليل البيانات:

يتم في هذه المرحلة جمع وتحليل البيانات ، وتوفير المعطيات والبيانات التدريبي في المؤسسة، بيانات عن المتغيرات بعملية التدريب خارج المؤسسة ، وبالتالي فهذه المرحلة ليست مرحلية ينبغي النظر إليها كونها جزءا الإدارية التي تساعد على توفير البيانات يمكن الاعتماد عليها التخطيط للعملية التدريبية.¹

عملية وتحليل تخطيط تدريب الآتية:²

- التنظيم
- الأهداف والسياسات.
-
- الإدارية.
- الإمكانيات المادية.
-
- العاملين.
- المحيطة.

وكل هذه المعلومات تكون القاعدة لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .

¹ كمال بربر ، مرجع سابق ، ص 258 .

² على سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص 361 .

1 - 1 - المعلومات كمؤشرات للتدريب:

ليس هي غاية

ذاتها، هي تليها عملية تحليل

هي توجيه وتخطيط الجهود التدريبية و في ما يلي أهم هذه المؤشرات:¹

(05) أهم يكشف عنها تحليل

التدريبية	
جديدة	- التنظيم
.	- تحليل الهيكل التنظيمي
الوظيفة	- تعديل ومسؤوليات (تغير) الوظيفة
	شغلها).
	- تغيير التنظيمي
	- تقسيمات يمية جديدة.
	- تقسيمات يمية
	- تعديل التقسيمات التنظيمية
	- تقسيمات تنظيمية بعضها
	- تفويض الصلاحيات العليا
	- تركيز مركزيتها.
	- جديدة.
	-
	- الهيكل الوظيفي لزيادة
	- الهيكل الوظيفي
	- التخصصية.
	- فعالية بحثها للموضوعات.
	- الصلاحيات
	-
	-

¹ نفس المرجع ، ص 362 .

-	بين التقسيمات التنظيمية.	-	
-	العمليات	-	التنظيم لنفس
-	عملية	-	معينة.
-	وتعقدها بين	-	التنظيم المختلفة.
-	الفعالية	-	الرسمية
-	التقسيمات	-	
-	التنظيمية	-	وثيقة الهيكل
-	التنظيمي.	-	الرسمية
-	مهارات	-	العاملين
-	الاحتياج	-	المهارات
-	للعاملين.	-	جديدة غير متاحة
-	المستهدفة	-	
-	ترتضيها	-	
-	بين	-	والمرؤوسين.
-	تزايد	-	
-	ازدياد	-	الفردية
-	ازدياد	-	توقيع
-	التأهيل	-	العلمية
-	وظائفهم.	-	
-	الوظيفية	-	رأسيا أفقيا.
-		-	المعدلات المستهدفة

. 363

الإنتاجية،

:

2 - تحديد احتياجات التدريب والتنمية:

2 - 1 - مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمثل تحديد حاجات التدريب والتنمية الركيزة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية المؤسسة لتدريب وتنمية مواردها البشرية ، لأن الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية إلى تلبيتها أو غطيها ، وتعرف حاجة التدريب والتنمية بشكل عام بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها

المهارات أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية ، في ضوء ذلك يمكننا القول

رب والتنمية ذات زمنية ثلاثة وهي¹:

البعد الأول : تطوير وتحسين الأداء الحالي لسد الفجوة بين الأداء الحالي وما هو مطلوب ، أي أن الأداء الحالي أقل من المعايير المطلوب تحقيقها من هذا الأداء .

البعد الثاني : تطوير وتحسين الأداء الحالي لرفع مستواه إلى حد معين مستقبلا أو رفعه إلى

البعد الثالث : الحاجة هنا تمثل جميع المهارات والمعارف والسلوكيات الجديدة التي يجب أن تتعلمها الموارد البشرية وتتقن كيف تطبقها من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها : " جملة من التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية التي تسبق أي عمل تدريبي في مجموعها العملية التدريبية ."²

الاحتياجات التدريبية : "بأنها مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية ."³

ويشير " الدغيم" إلى أن الاحتياجات التدريبية هي: " طريقة علمية ودقيقة تمثل نقطة البداية الأساسية للحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء والارتقاء بالمهارات

¹ عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ، ص 458 .

² فايز خاطر ، مرجع سابق ، ص 96 .

³ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق ، ص 163 .

والمعلومات وتحسين الاتجاهات إن تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل الأنشطة التدريبية هادفة وذات معنى ، تعود على المؤسسة والمتدربين بالفائدة من خلال توفير الجهد والمال ليحل من النشاط التدريبي نشاطا واقعا وتجنب خلق مشكلات جديدة "1.

هناك تدريبية يكون هناك قصور معين = المستهدف -

وقد لا تخرج هذه الاحتياجات عن الموضوعات التالية:2

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف ، وذلك في بعض مجالات العمل أو أهدافه .

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض الموارد البشرية أو جميعهم ، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء لممارسة المهام .

- احتياجات تتعلق بتغيير السلوكيات الجماعية داخل المؤسسة لأن " التدريب لا يعني بالفرد فقط ، فعمل طريق تنمية معارف جديدة وعلاقات إنسانية جديدة، فهو يستطيع تغيير السلوكيات الجماعية بعمق ، وبالتالي التأثير على المنظومة الاجتماعية ، سواء على مستوى القرارات والقيادة أو على مستوى تحديد المهام والتخصص الوظيفي "3.

2 - 2 - أهمية تحديد احتياجات التدريب والتنمية:

إن المشاكل التي تواجهها المؤسسات ليست بالضرورة ممكنة الحل بالتدريب حتى ولو تركزت المشكلة حول العنصر البشري ، أي هناك مشاكل يكون فيها التدريب والتنمية هو الحل ، وحالات أخرى تكون معالجتها خارج مجال التدريب والتنمية ، لذا فالتحديد الدقيق والعلمي للاحتياجات التدريبية سيكون له الأثر في فعالية التدريب وكفاءته .

إن مبدأ نجاح أي برنامج يقاس بمدى قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد وإشباعها فلا شك أن تحديد الاحتياجات عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ويعزى ذلك للأسباب التالية:4

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية

1 نفس المرجع ، ص 164 .

2 كمال بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

3 Loïc Cadin , Francis Guerrin ,Frédérique Pigeire ,Gestion des ressources Humaines ,pratique et elements de theories ,Ed Dunod ,Paris,2004 ,p410.

4 حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق ، ص 165.

- تبين الفئة المستهدفة من التدريب .

- تساعد المسؤولين على انتقاء البرامج الجيدة وتنفيذها .

2 - 3 - خصائص الاحتياجات التدريبية:

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي¹:

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومبنية

على تحليل دقيقة لاحتياجات غير غير

إلى احتياجات الحقيقة، بين هذا

السمة الجزئية العاملين فيها، هذه العملية

التدريبية والتطويرية.

- الاحتياجات التدريبية الاحتياجات التطويرية نفسها،

الفعالية فيها

الاحتياجات التطويرية عنها أنها

وفعالية

- الاحتياجات الحالية والمستقبلية التطبيق التغيرات

في بنية وأساليب تغييرات البيئية، يعني

جديدة وبالتالي تحديد للاحتياجات التدريبية يكون نهائياً، يتسم

المرونة لاستيعاب التعديلات

- صياغة الاحتياجات التدريبية أهداف تدريبية إليها ويمكن

تصنيف هذه الأهداف :

- أهداف عادية : الأهداف التقليدية كتدريب العاملين وتدريب المشرفين

تطبيق أساليب جديدة تنشيطية.

- أهداف : بإيجاد إنسانية وفنية منها

تدريب قادرين

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق ، ص ص 269 - 270 .

- أهداف : تحقيق غير عادية بحيث
يسبق إليها مسايرة البيئة وتحقيق

تميز وتقدم

2 - 4 - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية أساليب رئيسية:

2 - 4 - 1 - تحليل التنظيم أو المنظمة :

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بشكل كلي من حيث أهداف المنظمة و الموارد البشرية و المادية ، وسياسة العمل و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والتقنية المحيط بالمنظمة من أجل تحديد الجهة التي تحتاج إلى تدريب ونوع التدريب الذي يلزم وذلك تحقيقاً للأغراض الأساسية التالية:¹

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية .

- تحديد مواطن الضعف و القوة في التنظيم .

- تحديد التغيرات المراد إدخالها على التنظيم .

والهدف من تحليل التنظيم هو معرفة مدى توافق التنظيم و متطلبات العمل و قياس فعاليته عن طريق عملية التقييم ويتم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال المسح التنظيمي بتحليل الجوانب التالية :

* **تحديد الأهداف** : يعتبر تحديد الأهداف نقطة البداية لعمل المنظمة وكما يعتبر من الأسباب في وجودها واستمرارها لأنه على ضوء الأهداف يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة على مستوى جميع الأفراد العاملين حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، ولتحديد الاحتياجات التدريبية لا بد من دراسة الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية للمنظمة والمشاريع المخطط تنفيذها ودراسة الموارد البشرية والمادية.²

* **تحليل الخريطة التنظيمية** : الخريطة التنظيمية هي مخطط لهيكل المؤسسة ، حيث يبين فيه الوحدات والأقسام والإدارات التي يشملها التنظيم ومن فوائد تحليل الخريطة التنظيمية أنه يحدد العمل وتقسيماته ويوضح مسار السلطة ويوضح المستويات الإدارية والإشرافية ويساعد في

ها .³

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق ، ص 165.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 181 .

³ نفس المرجع ، ص 181 .

* دراسة التغيرات المتوقعة في المؤسسة : يهدف هذا الإجراء إلى معرفة التغيرات في أهداف وسياسات المنظمة في المستقبل ، وهذه التغيرات تؤدي إلى إحداث ظروف عمل جديدة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية .

* تحليل المناخ التنظيمي: ويقصد بتحليل المناخ التنظيمي دراسة آراء ومعتقدات ومشاعر العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها ومشاعرهم نحو العمل ونظرتهم إلى زملائهم ، لأن اتفاق أهداف العاملين وأهداف المنظمة يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وهناك بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها في تحليل التنظيمي

التغيب
العاملين .

* تحليل القوى العامة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا، طبيعة التركيب

حاجاتها الآنية والمستقبلية،

عليها (ترقية، نقل، فصل، تقاعد،

المستقبلية¹ .

احتياجات

2 - 4 - 2 - تحليل العمل.

يتم التدريب هذا لأدائها شاغليها للتدريب .
تحتاجه لأدائها شاغليها للتدريب .
هو لأدائها شاغليها للتدريب .

وتحليل يتضمن أساليب:

2 - 4 - 2 - 1 - وصف الوظائف : الوظيفة يتطلب تحليلا لطبيعة

واجباتها وهذا يفترض وثيقة

ومسؤوليات الوظيفة، حيث يؤدي

الاحتياجات، يجب يحتوي التالية

: الوظيفة، الغاية الوظيفة، الأساسية للوظيفة،

الوظيفة المالية والبشرية هذا التحديد

هو شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها

وجه².

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 273 .

² السيد عليوة، مرجع سابق، ص 29 .

2 - 4 - 2 - 2 - إعادة التنظيم : به التنظيم عملية مسؤولية تشغيله
 منه، التنظيم وجهها ثانياً عملية التشغيل وهذا ينبع حتمية مواجهة
 والتحديات تواجهها. التنظيم، تستهدف
 كفاءته، يمكن الاحتياجات التدريبية. التنظيم
 وهذا التغيير يتناول التالية:

- تغيير وأساليب .
- تغيير تعديل القوانين .
- تغيير 1

2 - 4 - 2 - 3 - معدلات الأداء : ويقصد بها والأساليب لتحديد كمية
 معينة

زمنية هو الوسيلة يجب
 ويعرف أيضا بأنه وسيلة بين كمية معينة
 إنتاجها تحديد الإنتاجية هو
 لإيجاد بين الوسيلة معين
 فيها :

- زمنية : معين
- كمية : إنجازها زمنية
- نوعية : معين عنه

- وهي : معينة
 هذا ونشير هناك هذه منها طريقة

الشخصية والطريقة الإحصائية والطريقة الهندسية
 وغير ذلك.²

¹ نفس المرجع ، ص 36 .
² السيد عليوة، مرجع سابق، ص 37 .

2 - 4 - 3 - تحليل الفرد: يهدف تحليل الفرد إلى قياس أداء الفرد وتحديد نجاحه في قيامه بعمله ،وتحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات التي تلزمه لتحسين أدائه ، والتحليل هنا ينصب على الفرد من حيث قدراته ودوافعه ومقارنتها مع متطلبات العمل لتحديد الفرق ، والعمل على تزويد الفرد بالمهارات المطلوبة .

إن عملية تحليل الفرد من أصعب الأساليب أو الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية وخصوصا إذا كانت تتعلق بقياس المهارة أو المعرفة أو سلوك الفرد في العمل ، لأن المحلل لا ي نتاج أداء الفرد وإنما يسأل عن سبب حدوث هذه النتائج ، وهناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ، منها الملاحظة و المشاهدة أو تقرير تقييم الأداء ، مراجعة سجلات الأفراد ، الخبرات ، الدورات ، السيرة الوظيفية ، أما طرق قياس اتجاهات عاملين فهي الاختبارات والمقابلات والاستقصاء .¹

3 - تصميم البرامج التدريبية:

بعد التحديد الدقيق والعلمي لاحتياجات التدريبية والتنمية ،أي تحديد الفجوات التدريبية والأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد ، والتأكد من أن نشاط التدريب والتنمية هو السبيل الأمثل لحل مشكلة الأداء أو العمل ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية المتضمنة عدة أهمها: تحديد أهداف التدريب وتحديد أهداف التدريب وتحديد أساليب التدريب تحديد التدريب وتحديد المدربين والمتدربين البرنامج وأيضا تحديد ميزانية التدريب .

3 - 1 - تحديد أهداف البرنامج التدريبي : يعد تحديد أهداف التدريبي

وتصميم التدريبي، وما يهمنها في العملية التدريبية هو تحويل البرنامج التدريبي إلى أهداف من أجل الوصول إلى غايات وأهداف مرجوة ، وت هر أهمية الأهداف في كونها :

- تساعد في اختيار محتوى التدريب وأساليبه وأدواته المناسبة .
- تساعد على معرفة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية تحققت وإلى أي مدى عن طريق أدوات القياس المعتمدة .

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 183.

- تتيح لكل من المتدرب والمدرّب الفرصة لتنظيم جهوده وتنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف¹.

كما يرتبط تخطيط الاحتياجات التدريبية يحدد إكسابها للمتدربين ونوعية التدريبية توفرها الأهداف التدريبية

2.

- تنمية بإحاطته بالجديد ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- مهارات جديدة تخصصه لتنمية قدراته العلمية التطبيقية يحقق كفاءة وفاعلية .

- تطوير سلوكيات واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة معينة.

- ومهارات جيدة لمساعدته عمله .

- تزويد بمهارات معينة لتوفير مستقبلية .

- أهداف تعليمية والمهارات والاتجاهات.

- يمكن قياسها العموميات.

- واقعية يمكن تحقيقها.

- سياسات .

3 - 2 - تحديد المحتوى التدريبي :

بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، تأتي مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج التدريب ، وحتى تكون عملية التحديد بالشكل السليم ، لابد للمصمم أن يطلع على الاحتياجات التدريبية ، وأن تكون موضوعات البرنامج ذات علاقة مباشرة بطبيعة الأعمال الذي ستقوم به الفئة المستهدف تدريبها ثم يقوم بربط الموضوعات ببعض وتحديد مدى العمق والإفاضة في تناول كل موضوع ، وتصنف هذه الموضوعات إلى ثلاث مجموعات :

- موضوعات يتعين معرفتها .

- موضوعات ينبغي معرفتها .

- موضوعات يستد ن معرفتها .

¹ نفس المرجع ، ص 145 .

² خالد عبد الرحيم مطر الهيئي، مرجع سابق، ص 236.

ولكي يقرر المصمم نوع الموضوعات التي سيتناولها البرنامج لابد له أن يراعي مستوى
بين وطبيعة وظائفهم والبرامج التي شاركوا فيها سابقا.¹

الأهداف يتضمن الأمور التالية:

- المهارات

- والأساليب يمكن استخدامها لتطوير وتحسينه.

- والاتجاهات يتوقع تنميتها.

- يجب الدافعية تحديد التدريبي

لمحتويات التدريب الكبير

التدريب يحدد يتضمنها فيتعين

التدريب لاحتياجات يتناسب التدريبي

العلمية والفنية للمتدربين، يجب التحديد الدقيق

باحتياجات التأكيد

ستحقق الزيادة يؤدي زيادة الكفاية الإنتاجية

2.

3 - 3 - طرق وأساليب التنمية والتدريب :

تعد أساليب التنمية والتدريب هم العوامل التي تجعل البرنامج التدريبي ناجحا ومحققا
للأهداف المرجوة منه ، ولقد تعددت أساليب التنمية والتدريب بتعدد الأهداف الموضوعية
خلال السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية ، وعلى الرغم من تعدد هذه
الأساليب وأهمية كل منها ، إلا أنه يجب التنوع في استخدامها الموقف التدريبي
والأسلوب المناسب له ، وبما يحقق الغايات والأهداف المرجوة ، وهناك مجموعة من العوامل
التي تؤثر في هذه الأساليب كالمتغيرات المتعلقة بالمتدرب من حيث السن ،
والمستوى الوظيفي و التعليمي ومستوى ذكائه ، والعوامل المادية التي تشمل
المخصص والإمكانات والميزانية ، وعوامل ترتبط بالأهداف وتشمل المخرجات التي تسعى
المؤسسة إلى تحقيقها وغيرها ، يمكن حصر أهم ساليب تدريب وتنمية العاملين
كيفية تقديم البرنامج التدريب في :

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 147.

2 Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , Bruxelles,de Boeck -wesmael, 1988, p 38 - 40.

3 - 3 - 1 - المحاضرات: تعتبر من الأساليب أو الطرق التقليدية وهي عبارة عن حديث

غير مكتوب يقدمه شخص مختص في موضوع معين لمجموعة من ويعتبر أسلوب مثالي لنقل الأفكار وزيادة المعلومات في وقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي ومنظم، وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة في الاستماع والإصغاء المركزيين، وتمتاز بانخفاض التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع للمحاضرة في آن واحد، ويمكن حصر بعض إيجابيات هذا الأسلوب في النقاط التالية :¹

جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت .

- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل، لأنه إذا تكفل المتدرب بالبحث عن المعارف والمعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقت كبير .

- المدرب يركز على ما هو مهم ، وهذا مالا يستطيعه كثير من المتدربين .
يعيبها أنها في كثير من الحالات ي

نفوس المتدربين وعدم الاهتمام بما يقول المدرب، كما أنها تكتفي عادة بالمعلومات النظرية دون تطبيق عملي ويمكن حصر سلبيات هذا الأسلوب في النقاط التالية :²
- الدور السلبي للمتدرب الذي يتمثل في تسجيل النقاط الأساسية ، فالبعض يجد ص

- لا يتوفر المدرب على إمكانات كبيرة لاختبار فهم المتدربين .

- عدم مراعاة مبدأ التشخيص في العملة التعليمية .

3 - 3 - 2 - المناقشات الجماعية: نقاش بين عدد من الأشخاص بحيث لا يتعدى عشري

، يتناول هدف)

وتوصيات) يقوده شخص متمكن من إدارة النقاش بحيث يشرك أكبر عدد ولا يحتكر الحديث. وهذا يساعد المتدربين في التفكير بأنفسهم وتبادل خبرات ومعلومات واسعة والتفكير بحرية مما يجعلهم أيضاً أكثر قابلية للتطبيق. يطيب للبعض أن يسمي هذه الطريق (الطولة الدائرية) حيث يجلس المشاركون بحيث يرون بعضهم ويتم النقاش بتفعيل الجميع.

¹ Alain Meignant , Manager la formation, 6^{ème} edition, Ed Liaison, Paris,2003,p215 .

² Ibid.

3 - 3 - 3 - المباريات الإدارية: يقسم المتدربون إلى مجموعتين كل منهما

، ثم تعطى كل مجموعة معلومات مبدئية عن الوظائف والأهداف وظروف المنظمة التي يمثلونها ثم تبدأ كل مجموعة في اتخاذ قرارات متعلقة بالأفراد والتمويل وتقديم الخدمات للمستفيدين وغيرها مما يصب في طرق التنظيم وأساليب التخطيط وعملية اتخاذ . تستغرق المباراة وقتاً طويلاً

قبلها، ثم يعقد اجتماع عام لتقييم النتائج والتعليق على سلوك المجموعات ومناقشة الأسلوب الذي انتهجته كل مجموعة لهذه الطريقة فعالية كبيرة

وتعني خاصة أفراد الإدارة العليا والوسطى الذين يتولون اتخاذ الق

زايها: ¹

تمكين المشاركين من التفكير .

(الاختيارات) .

- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمر الطويل .

- فهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المنظمة حيث يتم النظر إلى المؤسسة ككل وليس كل مصلحة على حدى .

ولكن يعيها ارتفاع تكلفتها والحاجة إلى جهود كبيرة للتخطيط والإعداد والتجربة والإشراف مما يعني الحاجة لمدرين على مستوى عال من الكفاءة والخبرة.

3 - 3 - 4 - أسلوب الندوات : تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة

وتشترك فيها فئتان وتضم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات

نظرهم حول موضوع الندوة ، بينما تضم الثانية المتدربين ، وغالبا ما يكون موضوع الندوة ذا

أهمية لدى المتدربين ، ويتطلب عقد الندوة وجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتدربين لموضوع

الندوة ، وبعد طرح أفكار المختصين تتاح الفرصة للمتدربين لطرح استفساراتهم وأسئلتهم على

المتدربين ، ويهدف أسلوب الندوة إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل عميق

2 .

¹ JEAN GEBRIER, Organisation , 4^{ème} Edition , Paris ,Dno ,1992 ,P 232 .

² فايز خاطر ، مرجع سابق ،ص 44 .

3 - 3 - 5 - طريقة دراسة الحالة: لمتدربين حالة معينة)

واقعية أو افتراضية) وتقدم للمتدرب مكتوبة ومرفقة بها بعض التفاصيل كأسباب حدوثها وأحياناً تضاف معلومات غير مرتبطة بالمشكلة لاختبار قدرة المتدرب على اكتشاف المفيد فقط من المعلوم لكي يتم دراستها وتحليلها المعلومات المتوفرة، يميز هذه الطريقة أنها وسيلة لتنشيط وتنمية القدرة على التفكير العلمي والتحليل المنطقي واتخاذ القرارات السليمة لإيجاد حلول عملية للمشكلة المعروضة كما أنها تثير اهتمام وحماس المتدربين. يعيبها أنها لا تصلح في وجود عدد كبير، كما أن سهولة الحلول النظرية قد توهي للمتدرب بسهولة العمل الإداري، وقد لا تجد جدية من بعض المتدربين لكونها لا تشكل واقعاً حقيقياً. لا بد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب هو أكثر طرق التدريب الإداري فاعلية ويتطلب درجة عالية من المهارة والوقت والجهد والمال.

3 - 3 - 6 - طريقة تمثيل الأدوار: يقوم على أساس إعداد ظروف مشابهة للواقع ، ويطلب

من المتدربين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة.¹ يتخذ هذا التصرف أساساً للمناقشة وإثارة الانتباه وإعطاء الرأي والتعليقات والاقتراحات من بقية الحضور. وهي وسيلة تدريبية ناجحة لو أحسن استخدامها لارتباطها بعدة حواس، كما أنها تشد الانتباه وتتيح للجميع التعبير بحرية وتفيد في تنمية المهارات في التفاعل مع الآخرين واكتساب مهارات قيادية. وهي طريقة تفيد كثيراً في إكساب الأفراد الاتجاهات والسلوكيات الصحيحة.

3 - 3 - 7 - الزيارات الميدانية :

يقصد بالزيارات الميدانية قيام المتدربين بجولات لأماكن خارج مكان التدريب لتجسيد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة لهم في قاعات التدريب ، وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التدريب فهي تتيح الفرصة للمتدربين لمشاهدة الأشياء و الممارسات و العمليات و المواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التدريب وإحضارها إليهم ، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام وبإمكانها تحقيق أهداف تدريبي لا يمكن تحقيقها إلا بها وإن الزيارات الميدانية

3 مراحل كما يلي :

– مرحلة التخطيط .

¹ Shimon L Dolan et Randall S Schuler, La gestion des ressources humaines a seuil de l' an 2000 ,Ed du renouveau pédagogique, Québec , 1995, p399 .

- مرحلة الجولة الميدانية .

- (ما بعد الزيارة)¹.

3 - 3 - 8 - أسلوب العروض العملية :

ويقصد بالعروض العملية ذلك النشاط الذي يقوم به المدرب أو المتخصص أو أحد زملاء المهنة من المتقنين لذلك النشاط بهدف توضيح كيفية أداء عمل ما أو مجموعة من المهارات للمتدربين بطريقة عملية و يستخدم هذا الأسلوب لغرض كيفية تطبيق بعض الأفكار أو المفاهيم النظرية في مواقف تطبيقية (تتوفر فيها ظروف وشروط العمل الحقيقي) المتدربين لكي يتمكنوا من إعادة أداء العرض عند توفر نفس الظروف ، ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة البيان العملي أمام المتدربين.

3 - 3 - 9 - التناوب الوظيفي : يقصد بها النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس التنظيمي أو إلى مستويات أعلى وتعتبر من الطرق الفعالة في توسيع آفاق الأفراد وتحسين مستويات أدائهم وإكسابهم خبرات جديدة في مواقع جديدة لكي تزيد من مخزون مهاراتهم في مواجهة تحديات العمل مستقبلا .

3 - 3 - 10 - المهام الخاصة:

رئيسه في فترات متقطعة، تتفق مع غياب الرئيس لأسباب خاصة، كأسلوب من أساليب التنمية والتدريب، يمارس المرؤوس كافة مهام الرئيس، ويحل محله ويقوم بعمله طوال فترة غيابه. كما تلجأ المؤسسات أيضا إلى تعيين المرؤوسين المميزين كمساعدين للرؤساء بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة لمساعدتهم في أعمالهم².

3 - 3 - 11 - أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج :

هو أسلوب يعتمد فيه المتدرب على نفسه في تعلم مهارة سبق تحديدها أو معلومات أعدت من قبل ، ويحرص معدو مادة هذا الأسلوب من التدريب على المتدرب الذي يتمكن من السير بدون مساعدة مدرب ، وذلك من خلال وسائل تدريبية تعتمد على التقنية الحديثة ، يمكن أن توفر الوقت والجهد والتكلفة ، كالتلفاز التعليمي ، والتسجيلات الصوتية أو المرئية.

¹ فايز خاطر ، مرجع سابق ، ص 47 .
² كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 277 .

3 - 3 - 12 - التنمية الذاتية : هو ذلك الذي يخطط له الشخص بنفسه لتنمية مداركه الذهنية بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وتجديد دائم ، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل وأهم الطرق المستخدمة في عملية التنمية وخاصة للمدربين في المستويات التنظيمية العليا ، فهي تقوم على اقتناع ورغبة عميقة في التنمية نابعة من الأفراد أنفسهم، وبإيعاز وتشجيع من المؤسسة ، لأن الذات هي المحرك الأساس للتنمية الذاتية ، ومن هنا تعود فعاليتها في التعليم والإطلاع والتزود بالمعارف والخبرات بصفة مستديمة .

3 - 3 - 13 - البرامج الدراسية : إن الأساس في التحاق المديرين ببرامج دراسية وتعليمية هو في اعتبارها وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية ، تتيح للمديرين الفرصة المبر لزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وذهنيتهم التحليلية . من المتعارف عليه أن تقوم المؤسسات الكبيرة بتوفير هذه البرامج بنفسها مع ربطها باتفاقيات مع الجامعات أو المعاهد المتخصصة . أما المؤسسات الصغيرة ، عادة تلجأ إلى إرسال المديرين لحضور برامج دراسية توفرها جامعات أو المعاهد ضمن فصولها الدراسية إذا كانت متفقة مع الاحتياجات التدريبية للمديرين المراد تنميتهم ، أو قد تلجأ بالاتفاق مع مؤسسات إلى (تصميم خاص) تتناسب مع احتياجات معينة بهدف تنمية مهارات مديريها ، كما تقوم بعض المؤسسات إلى إرسال مديريها إلى الجامعات و المعاهد لفترات دورية متقطعة وذلك لتزويدهم دائما بالتطورات الحديثة في مجالات تخصصهم من خلال برامج خاصة ، وعادة تطلبها المؤسسات ويتم إعدادها من قبل الجامعات أو المعاهد ، أو أن ترسل المؤسسات الخطوط العريضة للبرامج ومن ثم تتولى الجامعات أو المعاهد تصميم برامج تفصيلية بشكل تغطي كافة متطلبات المؤسسات ، و بالتالي بتحقيق هذه البرامج أهداف عملية التنمية للمديرين .¹

3 - 3 - 14 - مفهوم التدريب عن بعد:

التدريب عن بعد هو طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ، ورسومات ، وآليات بحث ، ومكتبات إلكترونية، استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة دون الحاجة للتواجد في مكان معين ويتميز بتوظيف التكنولوجيا الحديثة واستخدامها كوسيلة لتعدد أساليب عرض المعلومة وهذه الطريقة تتيح للجميع التعلم في الزمن الذي يناسبهم ،

¹ كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 281.

وتسهل المتابعة والإدارة الجيدة للعملية التدريبية ومراجعة الشرح أكثر من مرة وبدون أي أعباء على المدرب وتساعد على تطوير التنمية والتدريب الذاتي .

وهناك العديد من أساليب وطرق التدريب والتنمية في ميدان العمل أو خارجه لم يتم التطرق إليها بحيث يتم استعمال الأكثر منها ملامة أو يتم المزج بينها لتحقيق التوافق بين أهداف التدريب والتنمية وطبيعة المؤسسة والإمكانيات والتسهيلات المتاحة وقدرات مستوى مواردها البشرية .

3 - 4 - الوسائل المعينة للتدريب:

الوسائل التدريبية هي كل التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية والتقنيات الحديثة وغيرها في مجال التكنولوجيا والاتصالات التي تساعد المدرب على عرض وتقديم المادة والتحكم بها بغرض الإيضاح الجيد للبرنامج التدريبي وإيصال أكبر قدر من المعرفة للمتدربين ، وغ الأهداف المحددة لأن فعالية أي برنامج تدريبي يرتكز على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة وتعددتها ومنها .

3 - 4 - 1 - الوسائل البصرية:

الإيضاحية .

3 - 4 - 2 - الوسائل السمعية: مثل أشرطة التسجيل والراديو والمؤثرات الصوتية.

3 - 4 - 3 - الوسائل السمعية/البصرية: مثل الأفلام التي تجمع الصوت والصورة والتدريب باستخدام الحاسب الآلي عن طريق الشبكات أو بشكل مستقل.

وهناك العديد من الملاحظات الواجب التنبيه لها عند استخدام الوسائل المعينة منها أهمية استخدام الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب، والتأكد من تجربتها مسبقاً، وإعداد وسائل احتياطية للطوارئ، وعدم الإكثار والتنوع بين الوسائل لدرجة إشغال وتشتيت المتدربين.

3 - 5 - اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:

3 - 4 - 1 - اختيار المدربين : يقوم

المهارات وتوجيه المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم المهنة معين .

إن تصميم برامج التدريب الجيدة مرهون بمدى القدرة على اختيار مدربين على درجة كبيرة حيث يعهد بالتدريب إلى أفضلهم تأهيلاً من حيث التعليم، الخبرة ،

المعرفة بواجبات التدريب ، والمهارة الفنية في إدارة الحلقات التدريبية ، وأساليبه المتنوعة أ

هناك يفضل توافرها وهذه هي :¹

- التدريبي

ولديه

بالاتجاهات العلمية الحديثة

- المتدربين، فكثير المدربين يستطيعون جاذبية الحديث"

يفقدهم

الآخرين.

- تشجيع المتدربين للحديث أفعالهم وآرائهم إليهم.

- المتدربين

وتوجيه

- يقع التدريب ويتطلب

الاتجاهات والآراء

والتوفيق بينها.

كما يجب أن يكون المدربين خبراء في مجال أساليب التدريب التربوي حيث انهم يتعاملون مع مجموعات من الأشخاص البالغين ذوي الخبرة أو السلطة الإدارية أو من حاملي الشهادات العليا من ذوي الاختصاص الفني أو المهني فهم ليسوا بالأفراد العاديين ، ولذلك إذا كان يملك مهارات ومعارف تمكنه من جعله مدربا ممتازا فسيكون البرنامج في سبيله

2 .

3 - 4 - 2 - اختيار المتدربين: تدريبي خصوصياته وأهدافه بحيث يستهدف نوع

معين العاملين، هذا الأمر يتطلب البشرية

المتدربين التدريبية ومستواها أي يرتبط التدريبي

الوظيفة

لاختيار المتدربين أكثر موائمة وقد يتطلب كذلك تحليل خلفية

خبرات المتدربين من حيث :³

1 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 348 .

2 حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 116 .

3 نفس المرجع، ص 224 .

- التدريب السابق .

- تجانس المجموعة التدريبية .

أي أن اختيار المتدربين لا بد أن يكون بعيداً عن الشكلية الاختيار الذي يمكن يكلف وجهد ينعكس إيجابية.

3- 6 - ميزانية التدريب : تعتبر الإمكانيات المادية حلقة أساسية في تصميم البرامج التدريبية التدريب عدمه مرهون بوجود ميزانية كافية لتغطية التكاليف التقديرية التدريب، بمعنى تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية والتي تتمثل غالباً في تكاليف مباشرة مثل الرواتب والمكافآت ومصاريف الإقامة والتنقل، وتكاليف غير مباشرة كالتالي تنفق على إعداد وتجهيز البرامج التدريبية .

4 - تنفيذ البرامج التدريبية :

تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي بعد مرحلة التصميم هي تغطي التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها وتعتبر هذه المرحلة مهمة ففيها يتبين التخطيط لعملية التدريب التي يمكن أن تؤثر إيجاباً التالية وهي التقييم هذه المرحلة أنشطة مهمة :

تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.

المتابعة اليومية تنفيذ

الزمنية لتنفيذ البرنامج ليست طويلة مقارنة بمدة التخطيط إلا أنها

الوحيدة لاستثمار الوقت الطويل والجهد

يبدل جهده في هذه المرحلة ليحقق الغايات المرجوة من هذا

. ويتم تنفيذ البرنامج على مراحل، إذ يمكن تخصيص معينة لكل هدف من أهداف

التعليمية على نحو يضمن تزويد المتدربين بكافة المعلومات والمهارات المتعلقة

بالهدف التعليمي مع توفير الوقت الكافي للقيام بالأنشطة التطبيقية

الزمنية لتنفيذ البرامج التدريبية تبعاً لطبيعتها وأهدافها المختلفة يجب توفير جميع

مستلزمات التدريب والتأكد من تهيئة جميع الظروف الملا

التدريب مع توفير

الأجواء الملائمة لزيادة قدرة المتدربين على

هناك

يجب مراعاتها تنفيذ :

* المشتركين استقبالهم وتهيئة لهم.

* تهيئة المدربين

* توفير التدريب تدريبية.

* أهدافه

* المدربين.

* المشاركين وملاحظاتهم سير

* وتقدير جهوده بذلها.¹

4 - 1 - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

أحد المقومات الأساسية لنجاح تنفيذ البرنامج التدريبي تتمثل في تحديد

مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، مع اختيار المدة الزمنية

المناسبة لتغطيته وكذلك تحديد فترة البداية والنهاية بحيث يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على

موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موزد ، وأيضاً حسب مستوى

المتدربين أنفسهم تدريب العليا يرة

يوميين للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء الإداريين إماكنهم

أعمالهم طويلة.

أي يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الفترة الزمنية للتدريب عدة عوامل منها:²

مستوى الأداء المستهدف .

- قابلية المتدربين .

- طبيعة الإجازات السنوية والعطل على اختلاف أنواعها .

1 على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 61 .
2 حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 153 .

كما يتم إعداد جدول يتضمن أيام ونهاية
يوم وزمن وبداية والتسجيل، وغيرها من

ويتم تخطيط ذلك عن طريق التشاور مع الأشخاص المسؤولين وذوي الخبرة في التخصص وكذلك بالمقارنة مع مدة البرامج المماثلة ، وليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنميد
يلبي: ¹

- المنهاج التعليمي ، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها ، والمهارات التي يراد إكسابها

- الأساليب التدريبية المستخدمة ، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب

- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين ، أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج .

4 - 2 - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي :

يتم تنفيذ التدريبي في المكان الذي يضمن البيئة التدريبية المناسبة المؤسسة إذا توفرت إمكانيات و أجهزة ووسائل التدريب ، أو مراكز خارجية مختصة إذا توافرت إمكانيات جيدة للتدريب بها من حيث المدربين وإمكانيات وأساليب التدريب الجيد.

4 - 2 - 1 - تنفيذ برامج التدريب والتنمية داخل المؤسسة : تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة ، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك ، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين ، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه
عة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج ، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق ، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج .²

¹ عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ، ص 474 .

² عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ، ص 474 .

4 - 2 - 2 - تنفيذ برامج التدريب والتنمية خارج المؤسسة: يكون التدريب

وهو يعرف بالتدريب ويمتاز هذا التدريب
أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة
تدريب مما يتيح
جديدة¹.

4 - 3 - المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج البشرية،

ومدير التدريب، التدريب يقوموا تنفيذ
أيام البرنامج تصميم يتم تنفيذه هو
تسير مجرياتها.

تنفيذ يومي ما يلي :

التدريب، العلمية والتمرينات وتقديمها

للمدربين، وتوفير التدريبية، به،

وغياب المتدربين، وتوفير للمشاركين .

اليومية تنفيذ تدبير

سريعة غياب تأجيل التدريبية وأيضا

التيار الكهربائي، توفير إمكانيات يطلبها

بين والمتدربين، بين المتدربين بعضهم².

5 - تقييم فعالية برامج التدريب والتنمية :

تعتبر عملية التقييم آخر مرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية و يقصد بها تلك

قياس كفاءة التدريبية نجاحها تحقيق أهدافها

بقياس معدلات ومستويات الأداء والإنتاجية وسلوك العاملين الذين تم تدريبهم مقارنة بما كانوا

عليه قبل التدريب قياس المدربين الذين البرامج التدريبية ، وهي عملية

ضرورية وعنصر أساسي في أي برنامج تدريبي ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاحتيا

التدريبية والأهدا المراد تحقيقها من البرنامج .

يعرف " كيرك باتريك " تقييم التدريب بأنها عملية تهدف قياس فاعلية

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 240 .
2 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354 .

التدريبية تحقيقها للأهداف
تقييم التدريب بأنها عملية
والمدرسين والمتدربين.¹
وترتكز عملية التقييم بالأساس على :
- تحديد مستويات التقييم.
- مجالات تقييم التدريبية .

- مقاييس التقييم : وهي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال ونسب ، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات .
5 - 1 - 1 - مستويات التقييم : هي معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرنامج التي تتمثل في مجموع المؤشرات المعبرة عن مختلف جوانب ومتغيرات البرنامج التدريبي التي يع عليها في إعطاء تقدير لمدى نجاحه في تحقيق أهدافه ، وهناك عدة مداخل لتقييم البرامج التدريبية ولعل أهمها هو معيار كيرك باتريك الذي يحدد أربعة مستويات لتقييم التدريب هي

5 - 1 - 1 - ردود الأفعال (مدى رضا الفرد عن البرامج التدريبية) .

يستخدم ردود الفعل الأفراد الذين استفادوا ببرنامج تدريبي كأساس لتقييم هذا البرنامج من حيث المستوى والشكل وأساليب الشرح وقدرات ونمط المدرب وغيرها ويتم ذلك من خلال استمارة استبيان يتم إعدادها من طرف القائم على تقييم ردود فعل المتدربين، توزع عند نهاية الدورة التدريبية تحتوي على أسئلة يدور محتواها عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج أي الجوانب التي يعتبرها أكثر إفادة ، أو أقل استفادة ، وأيها أكثر سهولة وأيتها أكثر . لكن صدق المعلومات المحصل عليها يبقى مطروحا للشك ، لأن تصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء ، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهارته

2 .

5 - 1 - 2 - مستوى تعلم الأفراد : يمكن تقييم مستويات التعلم من خلال قياس درجة استيعاب المتدربين للحقائق والأفكار والمفاهيم والنظريات . يمثل إخضاع المتدربين لاختبار يتعلق بالمادة التدريبية أكثر الأساليب شيوعا لتقييم مستويات التعلم لديهم ، ويمكن إجراء اختبار

1 حنا نصر الله، مرجع سابق ، ص 237 .
2 كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 268 .

كتابي مرتين مرة قبل التدريب ومرة بعده للوقوف على الفائدة التي حققها التدريب ، وإذا بينت نتائج الاختبار وجود أي مشكلات في التعلم يقوم المدرب بدراسة أسباب هذه ا عليها وتلافيها مستقبلا ، غير أن مستوى التعلم والنجاح في الاختبار لا يضمن بكل الأحوال تذكر المتدربين لمحتوى المادة التدريبية بعد عدة أشهر من التدريب ¹.

5- 1- 3 - تقييم السلوك:

يهتم هذا المستوى التقييم بمراقبة التغير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغير، هذا ويتم تتبع التغير بعد مرور فترة زمنية مقبولة بعد انتهاء برامج التدريب ، هذا وبتولى القيام بهذا القياس الرئيس ، أو زملاء الفرد أو الفرد نفسه ² ويعد هذا التقييم أصعب تقييم تقييم السلوك

:

- | | | | |
|-----------|-------------------------|------------|---|
| - تقييم | التدريب | التدريب | . |
| - تحليل | التدريب، ولربط التغيرات | التدريب | . |
| - التقييم | أشهر انتهاء تدريب يكون | ما تعلمه . | . |

5- 1- 4 - تقييم النتائج:

يقيس هذا المستوى التقييم آثار التدريب على الأداء التنظيمي ، أي تسعى إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقا ، "ولأن النتائج كالإنتاجية والتكاليف تعد من المتغيرات المنقطعة يمكن إجراء هذا التقييم من خلال المقارنة بين قيم هذه المتغيرات ³ وكذلك لضمان صحة القياس على الأداء العام للمؤسسة يجب أخذ كثير من العوامل في الاعتبار ، وخاصة العوامل التي لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة ما على التحكم فيها .

5- 2 - مجالات تقييم البرامج التدريبية:

تشمل عمليات التقييم المجالات الآتية :

- تقييم البرامج التدريبي .
- تقييم المدربين .
- تقييم المتدربين .

¹ روبرت ماتيس .جون جاكسون ، ترجمة محمود فتوح ، مرجع سبق ذكره ، ص 391 .

² كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 268 .

³ روبرت ماتيس .جون جاكسون ، ترجمة محمود فتوح ، مرجع سابق ، ص 393 .

5 - 2 - 1 - تقييم البرنامج التدريبي : تهدف هذه العملية للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية: ¹

5 - 2 - 1 - 1 - تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها ، ومدى ملائمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد .

5 - 2 - 1 - 2 - تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة .

5 - 2 - 1 - 3 - تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه . والمهارات والاتجاهات مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فعاليته .

وهنا إلى إستراتيجيات التقييم طريق
شيء لتقييم التدريب تنفيذه، ويمكن
التدريب وهذا كما يبينه الـ :
أساليب رئيسية لتقييم

تقييم معايير الفعالية		البيانات	
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب (+)	
		التدريب	

(06) مصفوفة تقييم فعالية التدريب

: سعيد البشرية، الجامعية الجديدة، 2003 204 .

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق ، ص 236 .

- يظهر الأساليب لتقييم التدريب يقوم ن على العملية
 باختيار أيهما أنسب ولكل أسلوب تقييمي خصوصياته: ¹
- * (01) يقوم تطبيق مقياس فاعلية التدريب
 الذين التدريب انتهاء التدريب، ولكن بالرغم من الاستخدام الواسع لهذا النوع
 من التقييم، يرى بعض المختصين أن هذا الأسلوب لا يوفر البيانات
 التقدير على التغير أحدثه التدريب.
- * (02) في تطبيق مقياس فاعلية التدريب بداية التدريب
 الانتهاء منه الذين التدريب.
 وهذه حيث أنه يوفر بين بيانات الفاعلية)
- (التدريب التدريب، يمكن قياس التغير
 لحصولهم التدريب لكنه يمكن هذا التغير هو ناتج
 لتدريب، وليس زمنيا للتدريب.
- * (03) يقوم تطبيق مقياس الفاعلية التدريب ليس الأفراد الذين
 التدريب، أيضا التدريبية
 فيما تلقيها للتدريب . يمكن قياس بين
 فاعلية الذين التدريب الذين يتلقوه، هذه
 قاصرة حيث يمكن تحديد هذا التدريب أنه
 اكتسبتها المجموعة التدريبية.
- * (04) فهو الأساليب ، حيث يقوم قياس الفاعلية
 التدريب ليس الذين التدريب أيضا
 وهي يوفر بيانات التغير الذين التدريب
 وأيضا التغير التدريب
 لم يوجد بين المجموعتين التغير مقياس الفاعلية
 التدريب دليلا فاعلية التدريب.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 213 .

5 - 2 - 2 - تقييم المدربين : تهدف عملية تقييم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفايا التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها
آثاره على فعالية وكفاءة التدريب .

لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات والكفايا التخصصية الخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية .

5 - 2 - 3 - تقييم المتدربين : تهدف عملية تقييم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما وتعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانات المادية والمدربين وأوراق العمل والتعيينات عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تلبية الاحتياجا التدريبي التي تم حصرها وتحديدها بأسالي علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين ، حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوءها .

5 - 3 - خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي :

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب أن نأخذ بها عند قيامنا بعمليات التقييم للبرنامج التدريبي وهي:¹

5 - 3 - 1 - الاستمرارية : عملية التقييم بالاستمرارية ، حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها ، وتغطي المراحل الثلاث التالية :

- أثناء التصميم .
- أثناء التدريب .
- بعد التدريب .

5 - 3 - 2 - الشمولية : أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي جميع عناصره ، ومكوناته ، والمستلزمات الإدارية و الفنية و المالية يشمل تقييم البرنامج التدريبي الأهداف ، والمحتوى ، وبيئة التدريب والوسائل والأساليب، والأنشطة ، وموعده ومدته .

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 237 .

5 - 3 - 3 - المشاركة : أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب ، ومسؤول التدريب والمشرفون والمدربون، والمتدربون .

5 - 3 - 4 - حسن اختيار أدوات التقويم وتنوعها : أن يستخدم في عمليات التقييم أدوات تقويمية مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختب
جيدا .

5 - 3 - 5 - توفر مقومين أكفاء : يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون بالنزاهة ، والموضوعية ، والدقة ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي أو من خارجها .

5 - 3 - 6 - توفير تغذية راجعة مستمرة : تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي ، وتطويره من خلال ضبط مكونات وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج .

5 - 4 - أهمية تقويم البرامج التدريبية

تكمن أهمية تقويم البرامج التدريبية في :

- * من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها.
- * معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية.
- * بيان نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- * تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج، والعمل على تذليلها.
- * توفير المعلومات التي تشكل القاعدة التي يعتمد عليها في اختيار الأولويات في النشاط التدريبي.

* معرفة مدى إسهام المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها، والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.

* التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية، والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.

5 - 5 - معوقات تقويم البرامج التدريبية

تواجه عملية التقويم مجموعة من المعوقات يمكن حصر بعض منها في النقاط التالية :
* عدم وجود سياسة واضحة وثابتة لعملية تقويم البرامج التدريبية لدى جهات التدريب.

* التخطيط الرديء لعملية تقويم البرامج التدريبية يؤدي إلى الفشل في تحديد تفاصيل البرنامج، والفشل في تضمين البرنامج لأدوات التقويم والإجراءات المحددة التي يجب إتباعها،

وجدولة الملاحظة والاستقصاءات المسحية

* جدية للتدريب كنشاط لتنمية وتطوير المهارات، ومن ثم انعدام النظرة الجدية من جميع الأطراف لعملية تقويم البرامج التدريبية، مما يجعلها مجرد روتين ومجال

* نقص المهارات والكفاءات المدربة والمتخصصة في أعمال تقويم البرامج التدريبية المتعمقة، التي تعتمد على استخدام الجوانب العلمية والسلوكية والقياسات الأدائية.

* عدم توافر الاعتمادات والمخصصات المالية للقيام بإعداد خطط متكاملة، لتقويم البرامج التدريبية على الوجه الأكمل والسليم.

* توافر المناخ الملائم لتطبيق العديد من الاختبارات اللازمة للوقوف على حقيقة مستوى المتدربين.

* عدم توافر الكثير من أدوات التقويم التي تعين فريق التقويم على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وموضوعية.

6 - العائد من الاستثمار في التدريب :

يشير العائد من الاستثمار بصفة عامة للكسب والفوائد التي تعود للأفراد والمؤسسات من جراء ذلك الاستثمار ، وتلك العوائد قد تشمل ربح أو كسب من السهل قياسه ، وقد تشمل أيضا منافع من الصعب قياسها العائد من الاستثمار في العملية التدريبية هو أهم مخرجات التدريب هو ترجمة وتحويل لنتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية قياس للفائدة وتحديد للمنافع التي تعود على المؤسسة خلال فترة زمنية محددة كمقابل للاستثمار في البرنامج التدريبي ، ويكون على شكل زيادة أو تحسن في الإنتاج أو الأداء أو الربحية .

6 - 1 - قياس العائد من الاستثمار في التدريب :

يؤثر تنفقها
تنمية مواردها البشرية
يرجع التدريبية
هذا التدريب يلق الاهتمام يلقاه

المادية وأيضا التدريب يعتمد المالية

التدريب يزداد ينخفض

1

والسيولة

يتم قياس العائد من الاستثمار في التدريب لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب من خلال معرفة ما حققه من نتائج ، كما يسمح للمؤسسات من مقارنة العائد لاستثماراتها التدريبية مع أوجه الاستثمارات الأخرى لديها لاتخاذ القرار السليم في نوع الاستثمار الذي سوف تقوم به ، وعملية قياس العائد على الاستثمار تبدأ بفهم أهداف برنامج التدريب و القيام بتطوير الخطط لجمع البيانات التي لها علاقة بقياس الأهداف الخاصة ببرنامج التدريب ، ثم عزل العوامل التي تؤثر على البيانات و التي تكون خارجة عن التدريب ، وأخيرا تحويل البيانات إلى قيمة مالية ونظرا لعدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب ، فمزال النظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب والتنمية كعنصر تكلفة ، بالرغم من كونه استثمار من قبل المؤسسة في الأفراد العاملين بها ، ولقياس العائد من التدريب يوجد هناك عدة خطوات²:

- * تحديد المخرجات .
- * وضع قيمة للمخرجات .
- * تحديد التغيرات في الأداء بعد إزالة المؤثرات الأخرى على نتائج التدريب .
- * الحصول على مقدار سنوي من المنافع نتيجة التدريب على مقارنة النتائج بعد التدريب بالنتائج قبل التدريب .
- * تحديد تكاليف التدريب مثل التكاليف المباشرة ، والغير المباشرة وتكاليف التطوير والتعويضات للمتدربين .
- * حساب المدخرات الكلية عن طريق طرح تكاليف التدريب من المنافع .
- * حساب العائد من الاستثمار في التدريب بواسطة تقسيم المنافع على التكاليف .

¹ عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببيسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، 2006 ، ص 65 .

² فايز خاطر ، مرجع سابق ، ص 197 .

6 - 2 - نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب :

يرى التوجه	تنمية	البشرية هو
ينفق فيه ليس	هو	له شأنه
التخطيطية الاستثمارية	التسويق... يجب	استثماريا
القصير،	الحديثة. وهو استثمار طويل	الطويل ¹ لذلك فهو يعد إحدى وظائف إدارة

الموارد البشرية التي تتطلب القياس والمراقبة ، ومن أهم النماذج المستعملة لتحديد العائد الاستثمار في التدريب المقارنة بين تكاليف برامج التدريب والتنمية والفوائد الناجمة عنه .

6 - 2 - 1 - تحديد التكاليف :

تحديد تكاليف التدريب عنصر مهم في تقييم البرامج التدريبية من حيث فاعليتها وقياس العائد منها ، وهذه التكاليف متعددة ومختلفة كما هي موضحة في الجدول رقم :08 وتشمل تطوير البرنامج التدريبي ، والمواد التعليمية للمدربين و المتدربين ، و الرواتب للمدربين ودعم الموظفين تكاليف الخسارة في الإنتاجية عندما يكون المتدربين منشغلين بالبرنامج التدريبي ، أو تكاليف الموظفين المؤقتين الذين سوف يحلوا مكان الموظفين لين بالتدريب أثناء فترة التدريب بالإضافة إلى تكاليف أخرى .

كما تعتبر المعلومات عن تكلفة التدريب مهمة وتعود أهميتها لعدة أسباب :

* معرفة النفقات الكلية للتدريب .

* عمل مقارنة بين برنامج التدريب البديلة .

* تقييم نسبة المال الذي انفق على تطوير التدريب ، وإدارة التدريب ، والتقييم ، بالإضافة إلى

مقارنة الأموال التي أنفقت على التدريب للمجموعات المختلفة .

* لسيطرة على التكاليف .

6 - 2 - 2 - تحديد المنافع : إن المنافع الناتجة عن التدريب كما هي مبينة في الجدول رقم :08

تتعلق بطريقة مباشرة بالعوامل التالية :

* التحسين في الجودة بمواصفات ومعايير العمل .

* التحسين في سرعة الأداء .

[1 حسين يرقى ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية -تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 112 .

- * التحسين في القدرة على المشاكل الوظيفية .
- * التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد .
- كما يمكن تحديد بعض المنافع ذات عوائد ملموسة منها :
- * (مثل تقليل ساعات الإشراف، الغياب ، التشغيل) .
- * زيادة الإنتاجية (الجودة ، النوعية ، زيادة المبيعات ، ...) .
- * شرية (تقليل تكاليف
-) .

وهناك عدة طرق يمكن أن تساعد على تحديد منافع التدريب منها:

* برامج تدريب المرشدين وذلك بتقييم المنافع من خلال مجموعة صغيرة من المتدربين قبل أن

* مراقبة الذين ينجزون العمل بشكل ناجح ، بحيث النتائج المتحصل عليها

تحديد الاختلاف بين الذين ينجزون العمل بشكل ناجح والذين يذ

08 نوضح بعض التكاليف والمنافع النموذجية

(08) تكاليف ومنافع التدريب

منافع نموذجية	تكاليف نموذجية
– الزيادة في الإنتاجية .	– راتب المدرب ووقته .
.	– راتب المتدرب ووقته .
.	– المواد اللازمة للتدريب .
.	– المصاريف اللازمة للمدرب والمتدرب .
– وهلات جديدة .	– تكلفة مكان التدريب والتجهيزات .
– التغيرات في اتجاهات العاملين .	(تكلفة الفرص البديلة) .

. 393

: روبرت متيس

حيث كما للتدريب تكاليف نموذجية والمتمثلة في الراتب والوقت والمصاريف اللازمة للمدرب والمتدرب وكذا التجهيزات والمواد اللازمة للتدريب والإنتاج الضائع ، فله بالمقابل منافع نموذجية تتمثل أساسا في زيادة الإنتاج وانخفاض في الأخطاء والحوادث ودوران العمل تغييرات في اتجاه العاملين وإكسابهم القدرة على استخدام مؤهلات جديدة .

كما يمكن استخدام بعض المؤشرات كمقاييس يعتمد عليها في تحليل التكلفة والعائد: ¹

$$\text{نصيب الفرد من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب الأجور من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$$

$$\text{تكلفة يوم التدريب الواحد} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب}}$$

$$\text{عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{أيام التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{المبلغ الناتج عن زيادة الوحدات المنتجة أو تقليص النفقات} = \frac{\text{تكلفة البرنامج التدريبي}}$$

يعتبر مؤشر العائد على الاستثمار الذي يتجاوز نسبة (1) مقبولا أو جيد ، وإذا تعذر حساب العائد عن التدريب ، فإن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى حساب التكلفة فقط ، وتتخذ قراراتها بتقدير التكلفة المقبولة من تلك المرفوضة اقتصاديا ، ويصعب تحملها ، تقرر عدم الاستثمار في التدريب .²

بأمريكا	200 بليون	سنويا، وهي	تدريب وتنمية	البشرية حيث
			ينفق	التعليم

1 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص 365 .
2 نابتي سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص 137 .

- هذا قدمتھا التدريب الأمريكية 1986 العديد
هامة 1:
- التعليم يعزي إليه 15% يحصلون عليه تدريب يحققها حين
 - يحقق التدريب المهارات يكتسبها والعشرين.
 - يمكن المهارات طريق التدريب وظيفتين
 - بداية 2020 جميع العاملين سيحتاجون تدريب وظائفهم الحالية جديدة.
 - يوجد بالولايات الأمريكية تزيد ميزانية التدريب بليون ميزانيتها الملايين.
 - تقريبا راتبه يكلف 75 تقريبا.
 - التدريب وليس التعليم هو 70% المنفذين والفنيين بمواقعهم.
 - 89% الأمريكية بتعيين مدير تنفيذي بشرية
 - 15 ظهرت 40 مليون وظيفة جديدة، يكن 25% منها 10 ملايين وظيفة
 - من خلال هذه إليها هذه أهمية تنمية البشرية وخيار استراتيجي يفرض نفسه الاقتصادية لمواجهة تحديات البيئة في ظل المعرفة والتطور التكنولوجي .

¹ حسين يرقى ، مرجع سابق ، ص 175.

المبحث الثالث : التدريب في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة و متلاحقة و عميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية، التي أثرت على إستراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية ، و غيرت كل المعطيات والقواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير ، وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف ، المرونة،التفتح والاستقلالية ، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة و البحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها و استمرارها في النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها ، و التفكير بشكل جذري في سير العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة وإعادة تصميمها ، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة ، على غرار التغيير التنظيمي وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها ، هدف الوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل البقاء الحقيقي يكمن

التغيير.

و لا يمكن تطبيق هذه التطورات والأساليب الإدارية الحديثة والتعامل معها إلا بوجود الموارد البشرية والكفاءات الإدارية في كل المستويات ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية التي تستطيع استيعاب هذا الانفجار الهائل للمعرفة والتقدم المتسارع في التكنولوجيا، لذا من أهم الموارد التي تقوم عليه صروح التنمية

المنظمة وفعاليتها المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية بفهم طبيعة العنصر البشري الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

سينعكس ذلك بشكل كبير أنشطة إدارة الموارد البشرية أساليب تأدية مهامها، والوسائل والطرق المستخدمة في تحقيق أهدافها على طبيعة العمل وعلى التركيبية العمالية سان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري

وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان، لا يمكن أن تقوم أي عملية تغيير إلا بتعديل

خلفيات الموارد البشرية ، وتغيير الثقافات التنظيمية ، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة ، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم ، ولا يكون ذلك إلا بتصميم وتطوير برامج تدريبية مطورة في جميع المجالات، لم يعد التدريب مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل نظام متكامل من الموارد البشرية والمادية والأنشطة والتفاعلات التي تشكل قاعدة متكاملة وهادفة ، لذا التدريب يعتبر قلب التنمية الحقيقية الشاملة ، وسنتطرق في هذا المبحث لمعرفة دور التدريب في ظل بعض الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة .

1 - دور التدريب في تدعيم التغيير والتطوير التنظيمي بالمؤسسة:

1 - 1 - ماهية التغيير التنظيمي

1 - 1 - 1 - مفهوم التغيير : يقول " هيراقليطس " ليس هناك شيء دائم سوى التغيير . "فالتغيير بصفة عام هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة " 1 فالتغيير " ظاهرة عامة ، ووسيلة وليس هدفا ، وهو عملية مستمرة لا تتوقف لأن البيئة دائمة التغير ، كما أن التغيير عملية متجددة وهو أمر حتمي وضروري " 2 ولا بد من مواجهته وتكييفه والتكيف معه والاستفادة منه ، لبلوغ الأهداف المحددة منه فالتغيير صبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها ، وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير ، وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير .

1 - 1 - 2 - تعريف التغيير التنظيمي:

لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة فيمكن تعريفه بأنه : " التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيات مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة" 3

كما تم تعريف التغيير التنظيمي "هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم أو

¹ نبيل الحسيني النجار ، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 177 .
² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 190 .
³ نفس المرجع ، ص 190 .

اع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن

غيرها"¹

وعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم

السلوكية"²

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية و ذلك بعد

تحديدها.

1-1-3- تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي ،

"التطوير التنظيمي بأنه : "

تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على

"³

إدارة أعمالها

كما تم تعريف التطوير التنظيمي بأنه : "الجهد المخطط والمستمر لتغيير المنظمة لتصبح فعالية وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية ، تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير ، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة."⁴

1-2- أهداف وغايات التغيير والتطوير :

للتغيير والتطوير أهداف وغايات يمكن تلخيصها فيما يلي :⁵

* زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

* تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بينهم .

* تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو .

* تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، ص 256 .

² موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 49 .

³ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 353 .

⁴ نفس المرجع ، ص 353 .

⁵ نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 190 .

* تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت .

1 - 3 - مراحل وخطوات التغيير والتطوير :

أصبح التغيير والتطوير في المؤسسة ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرار، ولتحقيق ذلك هناك مراحل وخطوات يجب إتباعها وتتمثل فيما يلي :¹

- **مرحلة الابتكار** : تعتبر الخطوة الأولى نحو التغيير ، لكن هذا الابتكار يقابله رفض وتجاوب سلبي من طرف العمال ، الشيء الذي يجعل القادة تسارع في علاجه من خلال المواجهة وتزويد الفرد بالمعلومات اللازمة وتوضيحها والتركيز على الإطار العام دون الخوض في التفاصيل ، مع شرح اجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير فراد وعقد اللقاءات المتكررة لتوضيح العملية أكثر فأكثر .

- **مرحلة المقاومة** : تتميز هذه المرحلة بجملة من الظواهر منها الغضب والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية ، وعليه فعلاج الظاهرة يتم عن طريق الاتصال الجيد مع هذه الأطراف وتقبل تصرفاتهم وتشجيعهم على إبداء رأيهم ومناقشته .

- **مرحلة الاستكشاف** : تتميز هذه المرحلة بالاستعدادات الشخصية والارتباط والخوف وكثرة الأفكار الجدية وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها ، وعليه فعلاج هذه الظواهر يكمن في التركيز على الأولويات وعلى الأهم قبل المهم والأهداف قصيرة الأجل وتشجيع الجديدة مع تجنب الرفض السريع لهذه الأفكار .

- **مرحلة الالتزام** : مظاهرها بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق والتحديات .

1 - 4 - دور الموارد البشرية في عملية التغيير والتطوير :

من التعاريف السابقة ومن خلال الأهداف والمراحل والخطوات المذكورة ، يتبين أن التغيير والتطوير ينطلق من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل من خلالها يتم اكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب يمكن أن يقصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق

فالتغيير يستلزم تنظيمه للجانب البشري لكي يتماشى معه و يعمل على نجاعته في الميدان لذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها ، أي هناك تناغم بين التغييرات التنظيمية والصفات الواجب توافرها

¹ نفس المرجع ، ص 193.

عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغييرات

أي شيء بتنفيذ عمليات التغيير إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة لأن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها .

1 - 5 - دور التدريب في عملية التغيير والتطوير :

يساعد التدريب على قبول التغيير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن سبيل دخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية تغييرات في معدات وتسهيلات العمل في النظم والتنظيمات، ويكون ذلك بتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على :

- ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية .
- العمل على إيجاد الدافعية (مهارات، معارف، سلوكيات) جديدة لإحداث التغييرات

- زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين
أجل التغيير .

- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي لمسايرة التغيير .
- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام الطرق الجديدة في التدريب لمواكبة التغيير .
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا واستغلالها أحسن استغلال .

2 - التدريب والهندسة الإدارية (الهندرة) :

التحولات الكبيرة ما كان يمارس من

الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أو الأصحح ولا يتلاءم مع معطيات العصر، ولما كان التغيير السريع مطلباً حيويًا لمنظمات الأعمال في عصر العولمة ، فإن تبني أسلوب هندسة الإدارة (الهندرة) يعتبر مطلبًا حيويًا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة

2 - 1 - تعريف الهندسة الإدارية (الهندرة):

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة م كلمتين هما (هندسة) ()
" Business Reengineering " وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي والذي يعني إعادة هندسة

مصطلح الهندرة لأول مرة في عام 1992 م بواسطة الكاتبان الأمريكيان

"مايكل هامر" "جيمس شامبي" سم الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة
".

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري
المعاصر يقوم على التغيير الجذري ، وطرح الأساليب القديمة جانبا لتحقيق طفرات كبيرة في

- يعرف " Hanganelli & Klein " الهندرة على أنها :
التصميم السريع الجذري والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب
التنظيم والسياسات والبنى المنظمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في
1"

- " Paul & Cesped " فيعرفاها بأنها " المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات
طويلة المدى في الفكر الجمعي وهو الأمر لابد ان تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة
في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات
2"

- ويرى "هامر وشامبي" أن الهندرة هي : " البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح
وترميم قائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك للبنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا
ينبغي ترقيع بل يعني التخلي
وممارسات العمل القدي ، والتفكير بصورة جديدة في كيفية تصنيع
المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن لتحقيق متطلبات."³

وعموما فإن مفهوم إعادة الهندسة أحدث تصدعا في الكثير من المفاهيم الإدارية خاصة
المتصلة بالتغيير التنظيمي ولعل استجابة المفهوم لحاجات التغيير المتسارع للمنظمات هو
الذي جعل الكتاب والمستشارين يوظفونه لصالح أعمالهم الاستشارية
المستثمرين في الحصول على نتائج سريعة لإعادة تكييف منظماتهم لمهام متجددة
استراتيجيات تنافسية جديدة .

¹ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح ، إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والإشهار ، عمان ، 2009 ، ص 408.

² نفس المرجع ، ص 408 .

³ نفس المرجع ، ص 408 .

2 - 2 - مبادئ إعادة الهندسة الإدارية :

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي :¹

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة .

- إعادة التفكير في الوضع الحالي .

- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات .

- التركيز على العمليات وليس الوظائف .

- شمول المنظمة ككل العمليات ، النظم ، السياسات والهيكل .

- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة .

البيانات السلمية

- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه .

2 - 3 - فوائد ونتائج الهندرة

إن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء و ذلك بكسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة

- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة من خلال توفير قاعدة بيانات تسهل

- من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .

- تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة بعيدا على محاولات التجميل والإصلاحات الغير مجدية .

- التركيز على العملاء من خلال رصد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها ، بحيث يتم توجيه إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

¹ جمال الدين مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 69 .

2 - 4 - دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة :

بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيد

العنصر البشري الموجود مع المتطلبات الجديدة ومراجعة أداء مواردها البشرية

ولا يعني ذلك العمال الموجودون حالياً

ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمته

القوى من الموارد البشرية الموجودة حالياً وتعيين موظفين جدد لتحقيق نتائج إعادة

الهندسة ، ومن أهم وظائف تنظيمية :

2 - 4 - 1 - إعادة توزيع الموظفين :

مفهوم عملية إعادة توزيع الموظفين وتكيفها مع المتطلبات الجديدة للمؤسسة تبعاً لإعادة

هندسة الموارد البشرية يدور حول نظام يحتوي على برامج وآليات يتم تنفيذها لإعادة توزيع

الموظفين على مجالات يتم فيها خدماتهم بشكل أفضل حسب الإستراتيجية المستقبلية

ويصمم نظام نقل الموظفين للتأكد من

التي تنشأ لمواجهة التقنيات الجديدة وفلسفة الإدارة الجديدة وغير ذلك ومدخلات هذا النظام

هي: الموارد البشرية الموجودة والموظفين المتوقع توظيفهم وخطط المؤسسة

النظام هي : الموظفين وإعادة التدريب وبرامج التطوير وإعادة توزيع المواقع الوظيفية

وتبديل مواقع الموظفين وغير ذلك ويتطلب مثل هذا النظام تخطيطاً مناسباً ويجب أن

تكون نقطة البداية لنظام إعادة توزيع الموظفين الوضع الحالي للموظفين

المستهدف حسب خطة

يتبين مما سبق أن إعادة توزيع الموظفين مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية للمؤسسة وأنشطة

التطوير والتدريب وضمن هذا السياق الجديد يجب الأخذ بعين

كوحدة متكاملة وليست كأجزء ، كما يجب عدم العمل لى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات

بيانات التنبؤ بالموظفين القصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، بل أيضاً

أن معظم هذه المشكلات لا تظهر من خلال توقع ظهورها من تحقيق أهم

هداف الطموحة و الموارد البشرية الي تحتاجه من حيث

العدد والمؤهل

2 - 4 - 2 - إعادة هندسة التدريب:

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح ، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم ، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها ، وعموما بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي ، حيث تحتاج الإدارة العليا لبرامج التدريب الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم ، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل ، فإننا لأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة ، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة ، وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة¹ .

3 - إدارة الجودة الشاملة :

مهارات القوى العاملة زيادة المنافسة العالمية

واتساع نطاق استعمال التكنولوجيا في مختلف المجالات إلى تغيير النظرة التقليدية للمؤسسات التي كانت تسعى وتركز على أكبر كمية من الإنتاج إلى التركيز على جودة الإنتاج ، نظرا لزيادة

المستهلك تجعله يختار أعلى جودة وأقل سعر .

3 - 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن تعبير "Total " وهي المفهوم وليس الجزئي، التحسين. امتياز "Quality" للعميل .

"Management" : والقيادة والتخطيط والتدريب²

¹ بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2010 ، ص 196 .
² حسين يرقى ، مرجع سابق ، ص 127 .

هي لتحقيق التميز الجودة في معناها المتداول

هي جودة المنتجات

الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق ، أما مفهوم إدارة

الجودة الشاملة فهو معنى مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة الم
رغبات المستهلك وهي تطوير وتحسين مستمر لجوانب المختلفة في التنظيم
العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ومشاركة العملاء .

3 - 2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة :

هناك تعاريف متعددة نذكر منها:

- يعرف كل من "McDermott" إدارة الجودة الشاملة بأنها "المزايا والخصائص الخاصة
بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفر
والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال" ¹.

- تعرف على أنها " منهج علمي لتطوير أداء المنظمة والعاملين بهدف تقديم سلعة أو خدمة
تلبى حاجيات وتوقعات ورضا العملاء ، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر
وتدريب العاملين والعمل ضمن فريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العملية" ².
- يعرفها "الطويل ، وسلطان" بأنها " مدخل إداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل
والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن ، وتغطي
عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للشركة ، وشعارها الجودة
مسؤولية الجميع" ³.

وتعرف على أنها " نظام ناجع وفعال يكمل كل قوى التطوير من أجل التحسين المست
للجودة في كل مستويات المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل
الإمكانيات المتاحة" ⁴.

تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة

المرتكزات الأساسية والتي يمكن تلخيصها على النحو :

¹ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة .ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002، ص 16 .

² نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 205 .

³ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 412 .

⁴ Katsyoshi Ishihara, Maitriser, la qualité, Nostrum, Ed Mar Nostrum, 1996, p 11.

يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها .

- منحى يعتمد المشاركة الجماعية وروح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة للأمر ويتحمل موقعه مسئولية ضبط الجودة.
- منحى يركز على العمل بشكل صحيح من أول خطوة .
- مدخل يسعى لتحقيق رضا المستهلك .

3 - 3- إدارة الجودة الشاملة في ظل مفهوم الايزو :

- الإيزو ISO هي اختصار لـ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية) - ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها ()

ت العملاء ومقبولة عالميا ، فهي ليست مواصفات فنية ولا تختص بجودة المنتجات ولكنها مواصفات إدارية تهتم بالنظام الإداري للمؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها ، ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام متكامل يعتمد على

فإن مفهوم الإيزو 9000 هو " أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من كل العاملين في المؤسسة، بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها".¹

3 - 4 - الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يقوم على إدخال معدات وتكنولوجيا جديدة أو إضافة موارد مالية فقط ، إنما يجب تهيئة الأفراد للتغيير وقبول المنهج الجديد لأداء الأعمال وتطبيقه بشكل جيد ، من خلال عملية التدريب لأن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب الذي له القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية ، نظرا لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة ، تمكين العاملين من

¹ داني الكبير أمعاشو ، أهمية تطبيق الجودة الإيزو 9000 ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، العدد 14 ، ديسمبر 2000 ، ص 182 .

تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، لكي يـ هم للبرنامج وفهمهم له بالشكل يساعد على تحقيق أهدافه ، فجهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال ، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة المطور .

3 - 4 - 1 - عمليات التدريب والتنمية وفق مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

لقد أصبح التدريب والتنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة ، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم لما تفرضه من تغييرات في أنشطتها وأنظمتها وإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم ، تبار التدريب والتنمية نظام مفتوح ، فإنه يتحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتضم تلك العمليات الخطوات التالي¹ :

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي بتبيين فرص وتهديدات النشاط التدريبي .
 - دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي .
 - تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة .
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب .
 - تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشاكله .
 - تحديد العملاء المباشرين للتدريب .
 - تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية .
 - إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية² .
- من خلال هذه الخطوات العملية نجد أن التدريب هو حلقة هامة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وفي جعل المورد البشري يتأقلم معها ، إذ لكي تحقق الجودة لابد من التدريب عليه

¹ بوحنية قوي ، مرجع سابق ، ص 168 .

² علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 250 - 251 .

إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب فلكي تحقق فعاليات التدريب لابد من التزام مفهوم

4 - اتجاهات التدريب المعاصر :

أهم هذه الاتجاهات يلي: ¹

4 - 1 - التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر: الأدبيات
الإدارة بوجه البشرية
للتعليم والعمل التدريب إستراتيجية
مفتاح إستراتيجي لتحقيق وبقائها.

4 - 2 - تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية: يعد التدريب وتنمية البشرية
إستراتيجية إستراتيجية الكلية، حيث
متطلبات إنجازها البشرية الحالية والمستقبلية
لها إطار إستراتيجية البشرية هذا التوجه التحويل
سياسة للتدريب والتنمية) التوجه القديم (إستراتيجية احتياجات
إستراتيجية المنظمة الكلية، هذا ليس تغيير التسمية، هو تغيير الهدف،
التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية،
عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا.

4 - 3 - التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته: شهدت بوجه
والصناعية والخدمية تغييرا وكبيرا تصميم وإدارتها
التوجه الحديث هذا البشرية فيها
وتحديث مهاراتها، تمكينها صعيد
صعيد هذا التوجه التدريب والتنمية
القديمة وأساليبه، عنها وأساليب حديثة مهارات

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 441 - 446 .

كيف يعمل مع الآخرين مهمة وكيف يتبادل زملائه الفريق وكيف يندمج طبيعة التدريب والتنمية لتنسجم وإدارته التصميم الجديد يقتصر هذا التوجه الهرم التنظيمي يشمل المستويات الإدارية، فالمديرون يعد منهم يغلق نفسه وليس له الآخرين الإدارية الأخرى فهذا انتهى عهده المديرين يمارسوا هذا، وتتميتهم الجديد، وتنميتهم

مواجهة التغيرات المستقبلية

تزويدهم بالمهارات يحتاجها تصميم

وتنسيقه، وجعله

4 - 4 - المنظمة المتعلمة: اليوم هي جهود

فيها من تعليم مواردها البشرية أشياء جديدة وكيف يطبقوا عملهم في سبيل تحسين منتجاتها وتحقيق ولائهم له بقائها وإستمراريتها التدريب عملية ظرفية تعتبرها عملية مستمرة، البيئة التغير وفيها متغيرات مواردها البشرية معاً، جهود

بها هي يلي:

- وسيلة للتكيف التغيرات البيئة
- يجب يكون سريعاً لتعليم البشرية الأشياء الجديدة فتجديد تحسين المهارات البشرية سريع فيها هذه المهارات
- الحديثة البيئة جهة تسبقها تقديم
- الجديد جهة ثانية.
- هي التعليم وسيلة يركز

هي المستويات الإدارية عليهم تعليم مرؤوسيهم، والمسؤولية بين والمرؤوسين تقدمه منظماتهم لهم تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم.

التدريب

- هي إدارتها العليا لعملية التعليم فيها.

هي التعليم أنه له كبير يتمثل

تحقيق المهارة العالية موارد البشرية، بحيث يمكنها تقديم

يحقق زبائننا .

شمولية التدريب والتنمية لجميع البشرية

يعمل فيها مديرون ومرؤوسين والمستويات الإدارية.

4 - 5 - التدريب استثمار بشري يرى التوجه تدريب البشرية،

هذا هو إنفاق فيه هو ليس

هو إنفاق له شأنه

التسويق، وبالتالي يجب التخطيطية الاستثمارية

لحديث، هامة كثيرة منها تحسين تقديم

جديد توسيع السوقية يضمن لها ويؤكد هذا التوجه

، وهذا يجب

طويل القصير، الطويل،

أهمية هذا الاستثمار هو التدريب والتنمية معيار

يقاس به

4 - 6 - تدريب فرق عمل : يؤكد التوجه البشرية تدريب

موضوع تدريب تنفيذ

مدارة ذاتيا. يقوم هذا التدريب بتعليم الفريق مهارات وأشياء تمكنهم

وأهم هذه المهارات:

- مهارة الآخرين يدعم

- مهارة الآخرين.
- مهارة الأهداف وتخطيط .
- مهارة المسؤولية.
- التغيير معه.
- مهارة غير .
- تعليم سلوكيات الفريق.
- مهارة التفكير الآخرين.

4 - 7 - تدريب المديرين :يؤكد التوجه التدريب كبير،

مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون التنفيذة إستراتيجية
التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها باعتبارهم
يمثلون الإدارة العليا فيها وهم يحدث البيئة، يكونوا
المهارة يقودونها خطير، سبيل
وفيدرال والأمريكيتين 1999 3 %
والأجور السنوية فيها تدريب العليا
التنفيذيين.

خلاصة الفصل:

في ظل التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها عالم اليوم نتيجة للتطور المعرفي والتجديد المستمر في التكنولوجيا واتساع مجالات استخدامها، يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي تمتلك تشكيلة من المهارات والمعارف الحديثة ، ويعتبر نشاط التدريب والتنمية كساب الموارد البشرية في المؤسسة وبصفة مستمرة مهارات وخبرات جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية .

يخضع نشاط التدريب والتنمية إلى عدة مبادئ هامة حتى يحقق النتائج الهدف الاستمرارية متطلبات التطور الوظيفي يجب أن يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي

يتخذ نشاط التدريب والتنمية صوراً وأنواعاً مختلفة تختار المؤسسة الأنسب منها حسب احتياجاتها ، سواء حسب مرحلة التوظيف أو حسب المستوى الوظيفي أو مكان نشاط التدريب والتنمية يعتمد في حقيقته على مدى لأهداف التي يسعى لتحقيقها ، تعيين الأهداف يمثل المدخل الصحيح لتخطيط التدريب سواء كانت هذه الأهداف ترجوها المنظمة وتعمل على تحقيقها أو مرتبطة باحتياجات الموارد البشرية.

تبدأ عملية التدريب مع بداية الإعداد لها وفق إتباع خطوات علمية ومنهجية ، وتتمثل أولى هذه الخطوات في جمع وتحليل البيانات يمكن عليهما السياسات والتخطيط تليها مرحلة تحديد وتقدير احتياجات التدريب والتنمية أساليب علمية تبين الفئة المستهدفة من التدريب

تساعد المسؤولين على انتقاء البرامج الجيدة ، ثم تليها الخطوة الثا صميم البرامج من حيث تحديد الأهداف والمحتوى ، وطرق وأساليب التدريب و اختيار المدربين والمتدربين، ثم تأتي بعد مرحلة التصميم مرحلة التنفيذ التي تغطي التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها مهمة تحديد اليومية تنفيذ ،وتعتبر هذه المرحلة مهمة ففيها التخطيط لعملية التدريب ، وأخيراً تأتي التقييم

قياس كفاءة التدريبيه النفع المحقق منها ،

التدريبية

قياس كفاءة

جانبا معرفة العائد من الاستثمار في التدريب والتنمية .

دور تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة كالتغيير والتطوير التنظيمي ، والهندسة الإدارية ، وإدارة الجودة الشاملة ، ضرورة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر فيهم قدرات ومهارات عالية .

الفصل الثالث

دور التدريب والتنمية في المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب
الحلزونية ألفايب " ALFA PIPE " وحدة غرداية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ألفايب "

المبحث الثاني : واقع نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة لفترة 2006-2010

الفصل الثالث : دور التدريب والتنمية في المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب الحلزونية ألفايب " ALFA PIPE " وحدة غرداية

تمهيد :

تواجه المؤسسات الوطنية رهانات وتغيرات جذرية متعددة مصدرها التحديات الناشئة تحرير الاقتصاد العالمي إلى جانب التطور المعرفي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث أوجب عليها البحث عن آليات تسيير جديدة وفعالة تضمن لها التفاعل مع بيرة التحولات التي تواجهها في تحقيق أهدافها .

أدركت أن السبيل لتحقيق ذلك يكمن في ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية الاهتمام والاعتناء بها وتدريبها وتنميتها بطريقة منتظمة ومستمرة لإكسابها مؤهلات ومعارف تجعلها قادرة على التكيف مع محيطها لأنها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

سنسعى من خلال هذا الفصل أخذ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE (Algerienne de fabrication de pipe) وحدة غرداية ، كعينة للوقوف فيها على أهمية عملية التدريب والتنمية لمواردها البشرية المتبعة خلال الفترة 2006 2010 وتقييم الجهود المبذولة لتحقيق ذلك ، لأنها من بين المؤسسات التي تسعى لضمان استمرارها وبقائها في ظل المنافسة وخاصة الخارجية منها .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE "

يتناول هذا المبحث التعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية وحدة غرداية "ALFA PIPE" من حيث النشأة ، مجال نشاطها ، أهميتها ، أهدافها وتنظيمها.

1 - المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب " ALFA PIPE " وحدة غرداية

1 - 1 - النشأة التاريخية للمؤسسة

تعتبر صناعة الحديد و الصلب من أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الجزائري ، وتعود نشأتها إلى الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد و الصلب بعد الاستقلال ، وقد بدأت نشاطها سنة 1964 وأخذت في التوسع خاصة بعد تأميم وحدتي ALTUMEL SOTUABL وإمضاء وثيقة التعاون لثلاثة سنوات مع مؤسسة VOLLOVEC التسيير التقني، وإنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد و الصلب و كونت هذه الشركة حتى 1977 سنة وعشرين (26) ميدان صناعة الحديد و الصلب.*

وفي إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية ثم تقسيم الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS عدة شركات هي : *

SIDRE

EMB من اختصاصها صناعة منتجات خاصة بالتغليف موجهة للمواد الغذائية .

ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء و الأشغال العمومية .

ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

ANABIB هي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة ، مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة لتجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد و الصلب في هذه الفترة و خاصة في القطاع البترولي .

011 88 لإصلاحات الاقتصادية تمت إعادة هيكلة الشركة

حيث أصبحت تسمى " المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب "

خاص بها و رأس مال تابع للدولة ، تفرعت عنها عدة وحدات :(*)

- وحدة الأنابيب الغاز - TGT .

- وهران - TON .

- وحد الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS .

- وحد الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR .

- وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريريج - TMIA .

- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH

العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ .

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

- مديرية غرداية PIPE GAZ .

- مديرية الرغاية TUPE LONGITUDINAL GTR PTS .

- مديرية ثالثة تضم كل من وحدة تبسة ، وهران ، برج بوعريريج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة و مختلف فروعها و أهم محطات مسارها

1 - 2 - التعريف بالمؤسسة

دراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974

(70.000.000) وبدأ النشاط الفعلي بها يوم 17 أبريل 1977

إنتاجية على مستوى الولاية وتتربع على مساحة 23 هكتار بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد

10 كلم عن مقر الولاية ، تم إنجازها على يد الشركة الألمانية " HOCH "

بمساعدها في مجال التسيير لمدة 10 سنوات بعد أن سلمت لها المشروع ،وقد مرت هذه
بعده مراحل إلى أن أصبحت وحدة ضمن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم و فق
المراحل الموضحة فيما يلي :

05 1983 : ادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ
1983/11/13

1986 : توسيع نشاطها ب إنشاء ورشة التغليف بالزفت .

1992 : انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

* وحدة الأنابيب و الخدمات القاعدية ISP 390 .

* UPD 350 .

1993 : تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.

1994 : تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات

المختلفة و بعدما أعيد الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية و
الخدمات القاعدية .

15 2000 :وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة

اقتصادية عمومية تحمل اسم : مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPE GAZ " مستقلة ماليا و
تابعة إداريا لمجمع الأنابيب " GROUPE ANABIB " .

20 2001 : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO

9001 و على شهادة المعهد الأمريكي البترولي " APIQ1 " .

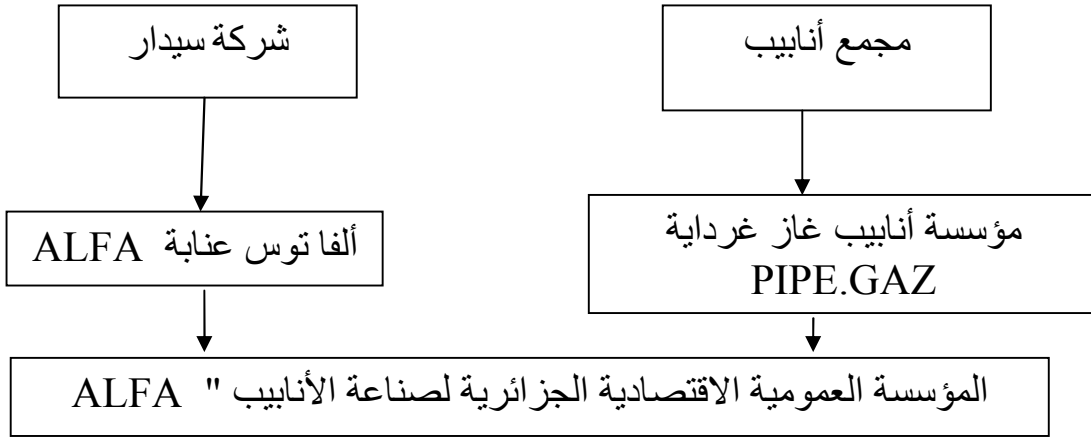
" PIPE GAZ " 2006

أنابيب الغاز بعنابة " ALFA TUS " لزيادة رأس مالها لمواجهة التحديات الخارجية .

2007 : تم دمج المؤسستين و أصبحت تحمل اسم " ALFA PIPE "

العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE " شركة ذات أسهم
برأسمال يساوي مليارين ونصف دينار جزائري (2,5) مليار دج كما هو موضح في

. 07



مجمع أنابیب وشركة سیدار (07)

: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة

1 - 3 - مجال نشاط المؤسسة

تعتبر وحدة غرداية لصناعة الأنابیب ALFA PIPE إنتاجية بالدرجة الأولى ، ويتمثل النشاط الأساسي لها في صناعة أنابیب الحلزونية 508

1625 مم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن بقية الوحدات وبك يتراوح من 7,92

15 7 13 ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام التي يبلغ وزنها حوالي 20 طن التي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب (SIDER) أو تستوردها من الخارج (ألمانيا ، فرنسا ، اليابان ، الاتحاد السوفياتي

(...) ، وهذه الأنابیب تستعمل (OLEODUC)

ونقل الغاز الطبيعي (GAZODUC) ، ونقل الماء ، وكذا نقل جميع المحروقات ذات الضغط

و تتم عملية صناعة الأنابیب بورشتين أساسيتين وه على الترتيب كما يلي :

1 - : تحوي أربعة آلات للإنتاج خاصة بتحويل المادة الأولية لللفائف (les

bobines) إلى أنبوب حلزوني بالتلحيم الداخلي و الخارجي .

2 - الورشة الثانية : خاصة بالتغليف حسب استعمالات الأنبوب النهائية (أنابیب موجهة

لاستعمال البترول يتم تغليفها بطلاء من الخارج فقط بمادة البوليتلان ، أنابیب الغاز يتم تغليفها

، أنابیب المياه تظلى من الداخل ضد الصدأ) .

تعمل الوحدة بطاقتها الكاملة عن طريق أربعة مناوبات بأسلوب عمل مستمر إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبات العادية ، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة في الحالات العادية 100000 طن سنويا .

- وتعتبر أنابيب المؤسسة ذات جودة عالية ووفق للمقاييس العالمية وذلك للاعتبارات التالية :
- نشاط الوحدة موجه أساسا لقطاع حساس لا يحتمل الخطأ وهو قطاع المحروقات .
- انطلاقة هذه الوحدة كانت من طرف المؤسسة الألمانية HOCH التي تعتمد سياستها منذ بداية نشاطها على هيكل للمعايير يدعى General Organization Enterprise .
- متحصله على شهادة الجودة المتمثلة في ISO9001 .
- متحصله على شهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 .
- تسعى للتسجيل في المواصفة ISO18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية و السلامة .

1-3-1 - تطور حجم الإنتاج بالوحدة

: (2006 2010)

جدول رقم (07) تطور حجم الإنتاج

:

2010	2009	2008	2007	2006	
198.813	361.818	81.285	14.547	142.651	
%198.81	%361.81	%81.28	%14.54	%142.65	

:

من خلال الجدول يتبين لنا التفاوت الكبير في حجم الإنتاج من سنة لأخرى حيث عرف 2007 تراجع كبير نظرا لطبيعة الإنتاج في المؤسسة الذي تتم نسبة كبيرة منه وفق التي تخضع لعملية المناقصة الدولية دون أي دعم أو تفضيل من الدولة ، و نظرا لأهمية حجم المشاريع التي تتجاوز بعضها ألف كيلومتر كمشروع عين صالح تمناست لإيصال الماء 1500 فإنها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية مما يؤثر سلبا على الأهداف العامة للمؤسسة ، أما السنوات الأخرى فقد عرف فيها حجم الإنتاج مستويات جيدة مقارنة بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية .

1-3-2 - تطور رقم الأعمال بالمؤسسة :

يتبين من خلال الجدول تغير في رقم الأعمال من سنة لأخرى حسب حجم الإنتاج

2008 نتيجة لانخفاض كمية الإنتاج

2007 لأنه عادة ما يتم التسجيل المحاسبي لرقم الأعمال المحقق والفعلي لسنة

وخاصة إذا بدأت عملية الإنتاج في الشهور الأخيرة من السنة، أما

السنوات الأخرى فقد عرف رقم أعمال الوحدة مستويات جيدة .

الجدول رقم (08) تطور رقم الأعمال بالمؤسسة

: ألف دينار

2010	2009	2008	2007	2006	
4.010.009	11.690.752	1.878.206	8.129.262	6.232.441	

1 - 4 - الأهمية الاقتصادية :

تلعب المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر ، وتقوم بتغطية حوالي 60 % من الاحتياج الوطني من الأنابيب سواء لنقل البترول ، الغاز أو الموجهة لقطاع المياه ، ولها سمعة طيبة عند المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك لاعتبارها المتعامل الرئيسي معها ، وهذا بفضل الجودة العالية التي تتصف بها منتجاتها، التي تلتزم بمعايير بالإضافة إلى احترام الآجال في تقديم الطلبات وهذا ما أهلها للمساهمة في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل GO1 , GO2 GK1 ومشروع القرقر لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهر OZ2 - أرزيو بطول 353.600 كلم وغيرها من المشاريع الهامة.

وفي إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية و منطقة

إذ تضمن عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية وتساهم في تنمية

ولذلك فهي تطالب بالاستفادة على الأقل بنسبة من

بالتراضي في كل مشروع وطني مطروح للمناقصة الدولية في حالة عدم حصولها عليه ضمانا للاستمرارية.

1 - 5 - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

من اجل المحافظة على مركزها في السوق تبنت المؤسسة سياسة توسيع النشاط والتغيير وذلك بتطبيق برنامج للتطوير و كانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف، 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان،

وهذه التقني توفر أنابيب أكثر عزلا و حماية للظروف الطبيعية 2007 تمت عملية الدمج مع مؤسسة أنابيب الغاز بعنابة " ALFA TUS " لزيادة رأس مالها لمواجهة تحديات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- تلبية طلبات عملائها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بالكمية و الجودة

- تغطية نسبة كبيرة من احتياجات السوق الوطنية لعدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد : قطاع المحروقات ،الري ، الفلاحة فهي تتعامل مع مؤسسة

سونطراك ، سونلغاز، ومؤسسات البناء وغيرها ، والمساهمة في

العمل على تحقيق أسعار تنافسية لمنتجاتها وذلك بتخفيض التكاليف خاصة المترتبة عن نقل المادة الأولية حيث يتم نقلها من الميناء إلى تقرت عن طريق السكة الحديدية و منها إلى غرداية عن طريق الشاحنا .

- الحرص على استعمال التقنيات الجديدة للتكنولوجيا في مجال صناعة الحديد والصلب .

- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة و التكنولوجيا الجديدة في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية .

- تطبيق المقاييس العالمية لجودة منتجاتها .

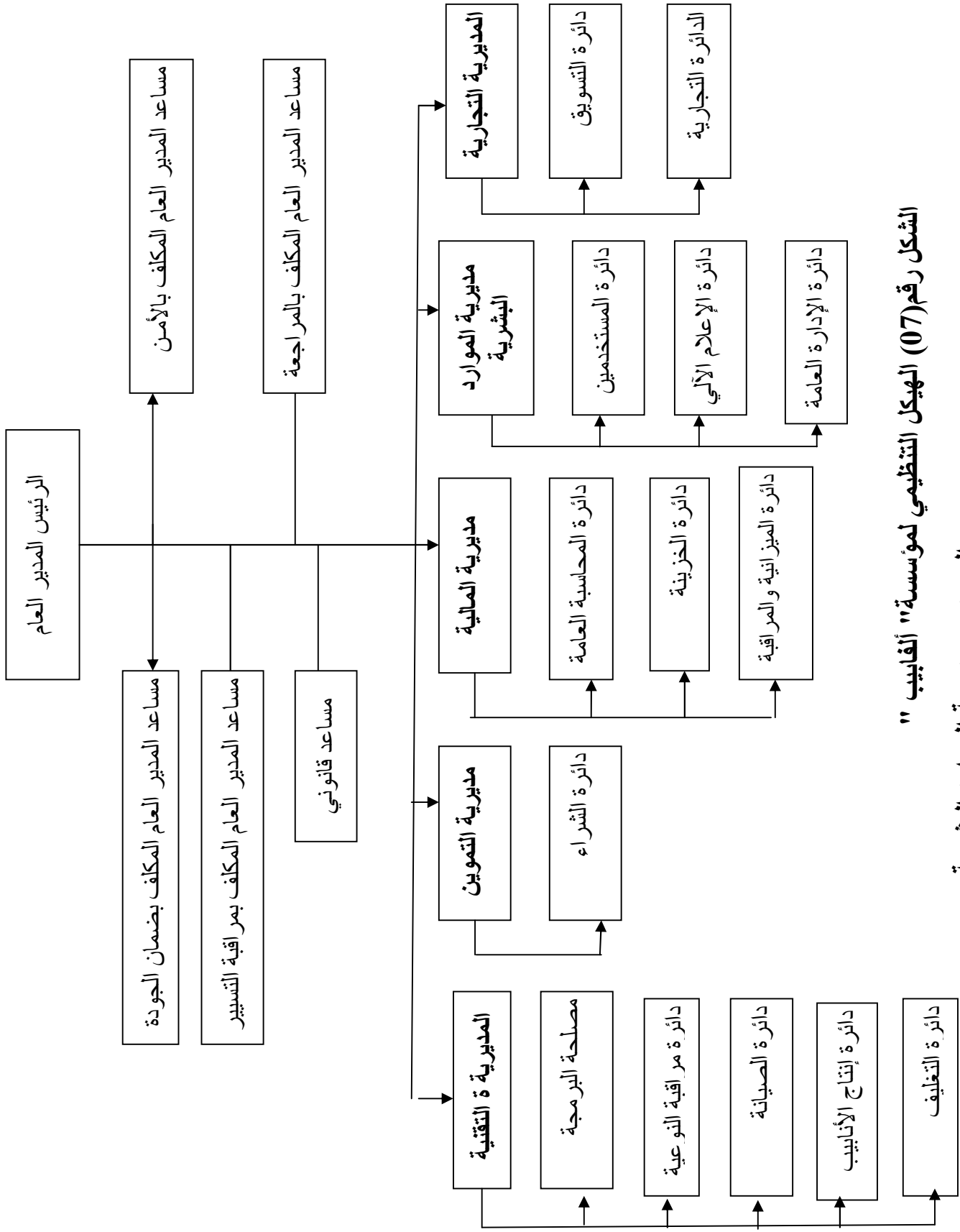
لإيجاد أسواق خارجية تصدير منتجاتها الأجنبية لخزينة الدولة

، ودعم مكانتها في السوق

1 - 6 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة ، وتتجلى أهميته في تحديد مختلف المسؤوليات و توزيع المهام من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم والتسيير الحسن وكذا التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، ويظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألبايب لصناعة الأنابيب وحدة غرداية من خلال

:



الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لمؤسسة " ألقايب "

المصدر : مديرية الموارد البشرية

وتتلخص المهام الأساسية لمختلف الأقسام والإدارات كما يلي :

1 - 6 - 1 - الرئيس المدير العام :

وهو أعلى سلطة في المؤسسة المسئول عن إستراتيجيتها يقوم بإدارة الوحدة ويعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو ممثل وحدة غرداية لدى المديرية العامة لمؤسسة ألفايب .

1 - 6 - 2 - مساعدو المدير العام : وهم كالتالي :

- مساعد المدير العام المكلف بالأمن:

وهو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها يسهر على تطبيق قواعد الأمن مسئول على التعرف عن هوية أي دخيل للمؤسسة ، مفوض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات اللازمة في مجال عمله ، له فريق عمل تابع له يساعده في أداء مهامه.

- مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو المسئول عن تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على كل أنشطة المؤسسة ، يراقب مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، لضمان أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق في كل الأوقات مع معايير الايزو ISO كم يقوم بالاتصال مع جهات التسجيل و تقييم نظام الجودة ، بالإضافة إلى القيام بتنسيق الأعمال المختلفة التي يتطلبها تنفيذ معايير الجودة .

- مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها يحرص على تفادي الوقوع في الانحرافات أو التقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

- مساعد المدير العام القانوني :

وهو المكلف بمتابعة جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، جميع القضايا والمنازعات المرفوعة في المحكمة سواء مع الجهات الخارجية أو المتعلقة بالمؤسسة مع موظفيها .

- مساعد المدير العام للمراجعة : من مهامه الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية وتنسيقها والتخطيط لها.

1 - 6 - 3 - المديریات :

1 - 3 - 6 - 1 - المديرية التقنية :

تعتبر الركيزة الأساسية لعملية الإنتاج في المؤسسة وتنقسم إلى ما يلي :

- تقوم بتنسيق العمل بين ورشتي صناعة الأنابيب و تغليفها بمراقبة سلسلة الإنتاج و تقدم برامج لتحسينها تحدد تاريخ بداية الانجاز و المدة التي يستغرقها المشروع المقدم من طرف المديرية التجارية .
- دائرة رقابة النوعية : عن جميع عمليات الرقابة لمنتجات المؤسسة بتحديد مكونات المنتج منذ بداية الإنتاج وفق المقاييس والمعايير المحددة في الطلبية متابعة عملية الإنتاج لضمان منتج يتوافق مع متطلبات الزبون كما تقوم بتحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.
- دائرة الصيانة : تقوم بجميع عمليات الصيانة للألات والتجهيزات و التأكد من صلاحيتها .
- يتمثل نشاطها في تحويل مدخلات المؤسسة إلى منتج نهائي وفق المعايير و المواصفات و التصاميم المحددة من قبل كل المديریات و الأقسام فهي التي تقوم بعملية تنفيذ ما تم التخطيط له .
- دائرة التغليف : يتم في هذه الورشة تغليف الأنابيب من الداخل و الخارج حسب الحاجة لنوعية الأنابيب .

1 - 3 - 6 - 2 - مديرية الموارد البشرية :

تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها ، حيث تقوم بالسهر و الإشراف علي مختلف عمليات التوظيف و التدريب و التنمية ، التأهيل و التحفيز ، الترقية و توزيع الأجور ، و العطل ، الوضعية الاجتماعية ، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغياب و تحرص أيضا علي ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك علي أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديریات الأخرى ، و يلخص مجموع هذه الأنشطة ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية التالية :

- دائرة المستخدمين : حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى .

- التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بأمر العمال لضمان راحتهم والحفاظ على أمنهم و حقوقهم وتدريبهم وتنميتهم لزيادة معارفهم ومهاراتهم .

- : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من داول ووثائق إدارية وما شابه.

1 - 6 - 3 - 3 - مديرية التموين :

تقوم هذه المديرية بإعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة إما عن طريق جلب المادة الأولية من الداخل أو عن طريق الاستيراد ، كما تقوم بالمفاوضات مع الموردين المحليين و الأجانب للحصول على المواد واللوازم بالسعر والجودة المناسبين ، و تعمل على التكفل بعملية الاستيراد وما يتبعها من إجراءات، إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزون وتضم هذه المديرية تهتم بشراء المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الممثلة في إحدى المديريات .

1 - 6 - 3 - 4 - مديرية المالية :

تعد من المديريات الرئيسية للمؤسسة ، و ذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و لها و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- : تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية الشراء أو البيع التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها .

- دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على التوازن المالي لها .

1 - 6 - 3 - 5 - المديرية التجارية :

تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، تتكفل بعملية تلقي العروض المقدمة عليها ثم دراستها والتفاوض بشأنها وتتولى عملية إبرام الصفقات ، وتقوم بكل إجراءات صرف المنتج المتعلقة بالبيع والتسويق و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى وتضم دائرتين هما :

- الدائرة التجارية : تقوم وتهتم بمتابعة كل إجراءات عمليات التفاوض مع الزبائن فيما يتعلق ببيع المنتج .

- دائرة التسويق :تقوم بالإشهار و الترويج للمنتوج ومختلف عمليات التسويق

المبحث الثاني : واقع نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة لفترة 2006 - 2010

يتناول هذا المبحث واقع نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية وحدة غرداية ALFA PIPE 2006 2010 من خلال سياستها تجاه العمالة وإستراتيجية نشاط التدريب والتنمية المتبعة في المؤسسة ،
ة التدريبية المحققة خلال

1 - سياسة مؤسسة ألفايبب وحدة غرداية تجاه العمالة

لجأت مؤسسة ألفايبب وحدة غرداية لإجراءات تصحيحية، كضرورة من ضروريات البقاء و الاستمرار في ظل مناخ اقتصادي متغير و في ظل تطورات معرفية وتكنولوجية سريعة و متلاحقة ، بهدف تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة من بين هذه الإجراءات تخفيض العمالة، من خلال التخلص التدريجي من العمالة الدائمة، بإتباع أساليب التقاعد المبكر ، أو

التسريح وغيرها ، ومن خلال تجميد عملية توظيف عمال دائمين منذ سنة 2002 إلى غاية اليوم بحيث يتم توظيف عمال مؤقتين عند الحاجة ، وكذلك إعادة هيكلة الوظائف بإلغاء بعض منها، أو إدماج بعض الأقسام أو الوحدات فيما بينها ، و بالمقابل فهي تقوم بتحسين تطوير وتأهيل مواردها البشرية و هذا من خلال نشاط التدريب والتنمية في مختلف المستويات لتدارك النقائص المسجلة ،وتسعى جاهدة للحصول على بعض الامتيازات فيما يخص المشاريع المطروحة للمناقصة من طرف الدولة كمنح الأولوية أو نسبة معينة من المشروع بالتراضي لتفادي توقف المؤسسة عن النشاط ، ليتسنى لها تثبيت نسبة من العمال المتعاقدين، نبين وفق الجدولين أدناه تطور حجم العمالة وتصنيفها حسب الفئات المهنية :

1 - 1 - تطور حجم العمالة بوحدة غرداية :

أن عدد العمال الدائمين سنة 2006 352

أخذ هذا العدد في بشكل تدريجي من سنة لأخرى بسبب عدة حالات منها التقاعد للذين بلغوا السن القانوني ، الوفاة ، وهذا إلى غاية سنة 2010 التي شهدت أكبر انخفاض في حيث غادر 113 2009 نتيجة لجوئهم إلى التسريح من امتيازات مادية معتبرة وفق التشريعات القديمة الساري المفعول بعد الإعلان عن مشروع إجراءات قانونية جديدة لا تتوفر على امتيازات القوانين الساري ونتيجة كذلك لعدم توظيف عمال دائمين، وبالمقابل نجد عدد العمال المتعاقدين يتغير من سنة لأخرى وفقا للاحتياجات و

جدول رقم (09) تطور حجم العمالة بوحدة غرداية

2010	2009	2008	2007	2006	
192	305	328	341	352	الدائمي
352	631	580	168	437	عدد العمال المتعاقدين
544	936	908	509	789	

: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

1 - 2 - تصنيف عمال مؤسسة أفايب حسب الفئات المهنية :

أن معدل نسبة أعوان التنفيذ لسنوات الدراسة تساوي

ويرجع هذا لطبيعة نشاط المركب الذي يتمثل في صناعة

51.63 %

الأنابيب الحلزونية الذي يتطلب جهد بدني ، كما نلاحظ أن معدل نسبة الإطارات مرتفعة نسبيا نظرا لحجم التحديات التي تواجه المؤسسة التي تتطلب كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي ، أما 30.43 % فهي في المتوسط ، والمؤسسة تستكمل النقص المسجل عند كل فئة من خلال التوظيف المؤقت عند الحاجة والضرورة .

جدول رقم (10) تصنيف عمال مؤسسة "الفابيب" حسب الفئات المهنية

البيان / السنوات	الإطارات	النسبة %	أعوان التحكم	النسبة %	أعوان التنفيذ	النسبة %	المجموع
2006	111	14.06	165	20.91	513	65.03	789
2007	117	22.98	150	29.46	242	47.56	509
2008	141	15.52	270	29.74	497	54.74	908
2009	174	18.58	330	35.25	432	46.17	936
2010	118	21.69	207	38.05	219	40.26	544
المعدل		17.94		30.43		51.63	

: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

2 - إستراتيجية نشاط التدريب والتنمية في المؤسسة

تسعى مؤسسة الفابيب جاهدة لاستغلال مواردها البشرية ممثلة في العاملين بها من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات استغلالا عقلانيا رشيدا، توفير مناخ عمل يسمح لها لتحسين وتطوير أداءها ، وزيادة لديها لضمان بقائها واستمرارها لأنها الدعامة الحقيقية التي تستند إليها في تحقيق أهدافها تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية فهي تسعى لاستثمار فيها ربيها وتنميتها وفقا للتشريعات كقانون 11/90 بتاريخ 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المتم والمعدل ، والتنظيمات الداخلية المعدة في هذا الشأن كالاتفاقية الجماعية المبرمة في هذا الإطار ، ومشروع إجراءات التدريب ، واتفاقية التدريب .

2 - 1 - نظرة حول الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ألفايب

يعتبر نظام الاتفاقية الجماعية المطبق في إطار الإصلاحات الاقتصادية وعلاقات العمل رؤية جديدة لتنظيم المؤسسة وسيرها في الجزائر ، حيث تقوم هذه الرؤية على مساهمة جميع الاجتماعيين للمؤسسة في نشاطاتها ، وأصبحت المفاوضات الجماعية وسيلة مفضلة لتحديد سياسة العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، حفاظا على توازنها المالي ومصداقيتها الاقتصادية .

عملت مؤسسة ألفايب بنظام الاتفاقية الجماعية طبقا للأحكام القانونية المعمول بها لمدة غير محددة بداية من شهر جانفي 2008 ، وتنطبق أحكامها على عمال المؤسسة في جميع أماكن العمل التي تمارس المؤسسة فيها نشاطاتها ، وتهدف إلى تحديد شروط العمل ، والشغل والأجر المطبقة على العمال الأجراء داخل المؤسسة ، وتحديد الآليات التي تسيّر العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة ، باستثناء الأطارات المسيرة التي تخضع لأحكام تنظيمية هنين .

ومن أهم نصوص هذه الاتفاقية الجماعية المتعلقة بموضوع الدراسة نجد ما نصت عليه المواد 101 102 103 104 105 التي تعتبر التدريب والتنمية عملية مستمرة وضرورة حتمية على مستوى المؤسسة وخاصة في حالة وجود فرق بين المؤهلات الحقيقية وضرورات

2 - 2 - مشروع إجراءات التدريب والتنمية في المؤسسة

صيورة نشاط التدريب في المؤسسة وفق إجراءات التدريب المعد من

طرف المديرية العامة (*) المتضمن المراحل الآتية :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- إعداد مخطط التدريب .

- تنفيذ مخطط التدريب .

- تقييم عملية التدريب .

2 - 2 - 1 - تحديد الاحتياجات التدريبية

تكون الحاجة للتدريب في مؤسسة "ألفايب" وفق ثلاثة مصادر أساسية :

- وفق ما يتم تخطيطه من طرف مديرية الموارد البشرية للإدارة العامة في إطار الأهداف

(*) :02.

المسطرة للمؤسسة لضمان التسيير الإداري الفعال لها الذي يتطلب إجراء دورات تدريبية لإكساب العمال القدرات والمؤهلات اللازمة بالتنسيق مع مصالح الوحدات المختصة .

- وفق ما تقترحه وحدتي صناعة الأنابيب ، حيث تقوم مديرية الموارد البشرية لكل وحدة قبل نهاية كل سنة بجمع احتياجات كل قسم وكل تخصص في مختلف المجالات (محاسبة ، تسيير ، تموين ، تقنيات الآلات) بالتنسيق مع رؤساء المصالح والمسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة وذلك بإرسال استبيان خاص بتحديد حاجيات التدريب المنتظر تحقيقها لتدراك النقائص المسجلة مستقبلا ولتنمية المعارف العلمية والمهنية للعمال.

- أو ما يكون نتيجة للمؤثرات الخارجية عن المؤسسة التي تستدعي ضرورة إجراء تدريب (خصائص معينة يجب توفرها في منتج يطلبها الزبون).

ويتم تحليل الاحتياجات التدريبية المعبر عنها لمعرفة مدى دقتها وأهمية المواضيع التدريبية المقترحة من طرف مسؤولي الوحدات ثم من طرف المديرية العامة للمؤسسة .

2 - 2 - 2 - إعداد مخطط التدريب .

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم بموجبها حصر مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها في الموارد البشرية والأهداف المطلوب تحقيقها ، تتولى المديرية العامة للموارد البشرية إعداد مشروع مخطط التدريب الذي يتضمن عدد البرامج التدريبية وعدد الأفراد الذين يستفيدون منها ، والميزانية التي تخصص لتنفيذ هذه العملية والمدة الزمنية اللازمة لذلك ثم يتم بعد ذلك المصادقة النهائية على مخطط التدريب في إطار المصادقة على ميزانية الاستغلال للمؤسسة مع مراعاة تخصيص نسبة تساوي 1 %

الأجور لنشاط التدريب لأنه إذا تعذر ذلك فسيتم تسديد رسما يتكون من الفارق بين المعدل 1% والمعدل الحقيقي المخصص عند انتهاء السنة المالية وفقا للمادة 79

02 06 26 ديسمبر 2006 والمتضمن قانون المالية لسنة 2007 .

2 - 2 - 3 - تنفيذ مخطط التدريب.

يتم تنفيذ مخطط التدريب سواء من طرف وحدتي صناعة الأنابيب أو من طرف المديرية العامة للموارد البشرية للمؤسسة وفق حجم برنامج التدريب المراد تنفيذه، و تتمثل أهم خطوات التنفيذ فيما يلي :

إعداد وتأكيده قائمة النشاطات التدريبية لكل ثلاثي مقبل .

تعيين الأفراد والكفاءات التي تستفيد من النشاط التدريبي .

- تحديد المكان والهيئات المكلفة بتأطير البرامج التدريبية مع اختيار المواد والمواضيع التي تخدم كل نشاط تدريبي ، ويتم ذلك في أماكن العمل بالوحدات أو في مراكز ومقرات مهياة لاحتضان النشاطات التدريبية أو في مؤسسات أخرى ، وهذا في إطار الاتفاقيات المبرمة ، كما يمكن أن يتم التدريب في بلدان أجنبية وذلك وفق القوانين المحددة ونظرا لطبيعة البرامج المسطرة وهناك نوعين من التدريب قصير الأجل وطويل الأجل سواء يكون مستمر أو على رداية نسبة لا بأس بها من الاحتياجات

التدريبية لعاملها لما لها من إمكانات بشرية في تخصصات مختلفة ذات خبرة مهنية كبيرة لها القدرة الكافية للقيام بمهمة التدريب إلى جانب توفرها على إمكانات مادية متمثلة في قاعات وتجهيزات و معدات التدريب حيث تقوم بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية لتتمكن من التحكم في استخدام مجموعة التقنيات والتجهيزات الموجودة في المؤسسة .

- القيام بالإجراءات الإدارية المتعلقة بتنفيذ البرامج التدريبية (تحديد تاريخ الإجراء ، التسجيل ، تحرير سند الطلب ، إعداد الاتفاقية ، تسديد الفواتير).

2 - 2 - 4 - تقييم برامج التدريب

تقوم مديرية الموارد البشرية بتقييم البرامج التدريب لمعرفة نجاعتها المطبقة ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة و كذلك معرفة كفاءة المدربين والهيئات المشرفة على تنفيذ هذه البرامج من خلال نوعين :

- **التقييم خلال التدريب** : يتولى القائمون على نشاط التدريب إجراء عملية التدريب تقديم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة (*) يتم الإجابة عليها من طرف المتدربين لمعرفة آراءهم حول البرنامج التدريبي ومستوى التنظيم من طرف الهيئة المشرفة (ومدة البرنامج ، المعدات والوسائل المستعملة، مستوى التنظيم ،البيئة التعليمية ، أساليب الشرح ،المعارف الجديدة المتحصل عليها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها).

- **التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله** : يهدف هذا التقييم قياس مدى استيعاب الأفراد للمعارف والمهارات اللازمة التي تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه والاتجاهات التي اكتسبوها ونوعية التغيرات التي حدثت في سلوكهم ، يتولى المسئول المباشر عملية التقييم في مكان العمل لجميع المستفيدين خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر من تاريخ إجراء ا

(*) :03.

التدريبية وذلك بتقديم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة (*) يتم الإجابة عليها من طرف المتدربين .

2 - 2 - 5 - تحليل تقارير التقييم :

يتم تحليل تقارير التقييم المنجزة من طرف مديرية الموارد البشرية على مستوى وحدتي صناعة الأنابيب و المديرية العامة للموارد البشرية للمؤسسة إنجازها وتحقيقه من أهداف والفائدة التي تحققت للأفراد من التدريب مع قياس كفاءة من تكفل بمهمة تنفيذ العمل التدريبي لتتخذها كقاعدة معلومات يتم من خلالها ضبط البرامج التدريبية المستقبلية .

2 - 3 - اتفاقية التدريب :

تتضمن هذه الاتفاقية أهم البنود التي تحد

استفادته بنشاط تدريبي (*) . هذه الاتفاقية سارية المفعول عند ما يتم الإمضاء عليها وتتلخص أهم بنودها فيما يلي :

- **موضوع ومدة التدريب :** تحدد هذه المادة موضوع التدريب المبرمج و المدة الزمنية والمكان المخصص لإقامة هذا النشاط .

- **مصاريف التدريب :** تبين هذه المادة كيفية التكفل بكافة المصاريف المترتبة عن إجراء عملية التدريب لفائدة العمال (النقل ، الإيواء ، وغيرها)

- **حقوق العمال :** تبين هذه المادة حقوق المتدرب خلال فترة التدريب المتعلقة براتبه والإمتيازات الاجتماعية وعطلته السنوية .

- **التزامات العمال :** تبين هذه المادة ضرورة التزام المتدرب بمتابعة البرنامج التدريبي واحترام القوانين الداخلية للمؤسسة المنظمة للتدريب .

- **عقد الوفاء :** تحدد هذه المادة كيفية وفاء العامل لمؤسسة ألبايب عند استفادته ببرنامج تدريبي حيث يتعهد بخدمة المؤسسة لفترة تسمى فترة الوفاء تساوي سنتين زائد ضعف مدة تدريب .

- **إجراءات عقابية :** تبين هذه المادة الإجراءات العقابية والمتابعات القضائية المتخذة في حالة الغياب أو المغادرة أو عدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة المنظمة للتدريب أو عدم التحاقه

(*) 04:

(*) 05:

بمنصب عمله .

-إجازات نهاية التربص : في نهاية كل تربص يحصل المتدرب على شهادة تأهيل مهينة مصادق عليها من طرف رئيس الهيئة المنظمة للتدريب وتتضمن:

- إتمام التدريب النظري أو العملي الذي يتطلبه شغل الوظيفة الحالية .
- التخصص في مجال معين .

- الحصول على المعارف الضرورية لشغل وظيفة جديدة أو الترشح لمهام أخرى .

ففي حالة تحقيق الهدف التدريبي يتم ترقية العامل المتدرب لشغل وظيفة أخرى أما في حالة فشله في تحقيق هذا الهدف فيتم إرجاعه إلى نفس المستوى السابق .

3 - أنشطة التدريب والتنمية في المؤسسة : شهدت مؤسسة أفايبب في السنوات الأخيرة تغيرات عديدة نتيجة للتطورات الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية وازدياد حدة المنافسة ، منها التغيير في هيكل المؤسسة من خلال عمليات الاندماج واعتماد إدارة الجودة الشاملة وانخفاض في حجم العمالة الدائمة ، و لمواكبة هذه التغيرات اتخذت مؤسسة أفايبب عدة استراتيجيات منها وضع مخططات تدريبية في كل سنة لتحقيق الأهداف التالية :

- سد العجز في بعض المناصب الشاغرة بتوفير فرص العمل المناسبة من مصادرها الداخلية بتوجيه الخبرات المتاحة و المهارات لديها إلى الوظائف التي تناسبها ، دون أن يكون هناك زيادة في حجم العمالة لعادية .

- تطوير كفاءاتها البشرية في بعض التخصصات كمراقبة الجودة ،مواضيع الصيانة،المراجعة ،الاستعمال الملائم للآلات ذات التقنية العالية ،التجارة الدولية كخطوة لمسايرة العاملين لواقع التعاملات الدولية .

- اكساب العاملين المؤقتين مهارات خاصة لأداء مهام محدد إليهم.

- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية بصفة منتظمة ومستمرة وفقا لمتطلبات نظم التسيير الجديدة بالتركيز خاصة على فئة الإطارات .

- تنفيذ مخطط البرامج التدريبية وفقا لما تمليه المتطلبات الحالية والمستقبلية لمواصفات الإيزو 9001 Q1 API 5L لضمان تجديد هذه الشهادات.

ولقد تم تنفيذ بعض من هذه المخططات التدريبية وعرفت أخرى تأخر في التنفيذ وتم إلغاء عدد منها واستبدالها بأخرى لعدة أسباب خاصة منها ، طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتم

حسب الطلبات التي تستدعي إجراء بعض التغييرات
الجهة المكلفة بالتدريب من مؤسسات ومعاهد مختصة في بعض الأحيان ، وكانت نسبة
المستفيدين من البرامج التدريبية التي تم تنفيذها مبينة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (11) عدد المستفيدين من برامج التدريب من سنة 2006 - 2010

= عدد المتدربين × 100 / عدد العاملين

البيان			نفيد			%
2006	29	37	61	127	789	16.09
2007	19	34	42	95	509	18.66
2008	27	41	68	136	908	14.97
2009	38	56	221	315	936	33.65
2010	18	31	46	95	544	17.46

: إدارة الموارد البشرية

من خلال الجدول يتبين أن الأنشطة التدريبية موجهة إلى كافة العمال في مختلف
المستويات كما نلاحظ أن نسبة الأفراد المستفيدين من برامج التدريب بالنسبة للعدد الإجمالي

2009 % 16.80

فيها 33.65 % نظرا لكثافة حجم النشاط الذي شهدته المؤسسة في تلك السنة حيث تم
التركيز فيها خاصة على أعوان التنفيذ من خلال برمجة دورات تدريبية داخل المؤسسة
لإكسابهم المهارات الضرورية لأداء المهام الموكلة إليهم بعد تسجيل نقص كبير في الأداء
وخاصة الأعوان المؤقتين الذين تم توظيفهم ، ونوضح من خلال الجداول أدناه أنشطة البرامج
التدريبية المحققة لسنوات الدراسات .

جدول رقم (12) أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2006

موضوع التدريب	عدد المستفيدين	الصف	المدة (يوم)	مكان التدريب
مراجعة ومراقبة التسيير-	03		05 أيام شهر	ISGP
() (2)	12		10	CMTC
النوعية	06		05	
1	08		10	CTMC
	02		03	CIFI - وهران
	06		02	FNAC
	02		04	ACEF
دراسة الصفقات العمومية	04		02	NIRWAY - غرداية
الأمن والوقاية من الأخطار	05		05	CSM
مراقبة الجودة والنوعية	04		05	CSC
مخطط إعداد التجهيزات	08		02	BELARBI métrologie
تقنيات التلحيم	14	أعوان التنفيذ	02	OLYMPUS
التلحيم والمراقبة	33	أعوان التنفيذ	02	
	04		02	VCS Informatique
الحوار والمشاركة الاجتماعية	02		03	GLOB Consulting
إسعافات أولية	14	أعوان التنفيذ	02	مديرية الحماية المدنية تنفيذ 02 غرداية

: إدارة الموارد البشرية

(12) أعلاه لأنشطة البرامج التدريبية المحققة 2006

نلاحظ تعدد الأنشطة التدريبية وتنوع الأساليب والكيفية المتبعة لتحقيق ذلك ، سواء أكان داخل المؤسسة بعقد ندوات ولقاءات وحصص تطبيقية خلال فترة العمل لفائدة العمال من تنظيم الإدارة ، أو على المستوى الوطني أو في الخارج من خلال هيئات مختصة في التدريب ، ضور الملتقيات والأيام الدراسية ، وكانت فترات التدريب على العموم قصيرة المدة بهدف التغلب على بعض القصور المسجل في أداء العاملين المتعلقة ببعض الأنشطة ولإكسابهم مهارات جديدة، وهناك بعض البرامج طويلة الأجل وهي خاصة بالدراسات العليا التي تتم على مستوى المعاهد الوطنية لمدة أربع سنوات بمعدل خمسة أيام في الشهر التي يستفيد منها بعض الإطارات في إطار التخصصات التي تحتاجها المؤسسة ، كما تنوعت مواضيع التدريب بين تقنية وفنية وخاصة ما يتعلق منها بالمراقبة والصيانة والأمن الصناعي

للأعمال الروتينية اليومية ، كمخاطر التلحيم ، أثار المخاطر الكهربائية ، الأخطار الناجمة عن الصيانة ، المخاطر الكيميائية ، الوقاية من الإشعاعات ، أضرار التلحيم ، الأمن في الوسط الصناعي ، وكيفية تسيير وبرمجة الآلات الحديثة ، والتركيز على تقنيات المخابر من أشعة وغيرها ، لإكساب العمال مهارات تمكنهم من التحكم في أداء عملهم ولتفادي الحوادث ، وكذلك التدريب على مبادئ التسيير الحديث بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة وبشكل مستمر لتزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والتكنولوجيا الحديثة .

جدول رقم (13) أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2007

موضوع التدريب	عدد المستفيدين	الصف	المدة (يوم)	مكان التدريب
Ratrapage sur UT	03		03	CSC
تكوين مستوى 1 Ultrason	03		10	CSM
	04		05	EGIC - وهران
Magnetoscopie- N- 2	06		04	CMTC
تقنيات	03		02	VCS Informatique
حماية التجهيزات والأشخاص	05		03	FNAC
تقنيات التحكم في الآليات	04		03	OLYMPUS
تسيير المخزون	06		02	NIRWAY Formation
صيانة هيدروليك	03		03	OLYMPUS
قياس الضغط	10		02	BELARBI métrologie
مخطط ترتيب التجهيزات	06		02	BELARBI métrologie
الصيانة	34	أعوان التنفيذ	02	
لمواجهة الحرائق	08	أعوان التنفيذ	02	Besst Ergos

: إدارة الموارد البشرية

(13) أعلاه لأنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2007

نلاحظ كذلك تعدد الأنشطة التدريبية وتنوع الأساليب والكيفية المتبعة لتحقيق ذلك ، كما تم التركيز على تدريب أعوان التنفيذ على تقنيات الصيانة لما لها من أهمية في الحفاظ على

جدول رقم(14) أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2008

موضوع التدريب	عدد المستفيدين	الصف	المدة (يوم)	مكان التدريب
. ع - صيانة وتسيير	01		05/ شهر	ISGP
القيادة الإستراتيجية	05		04	ACEF
المراجعة والتدقيق	02		05	EGIC - وهران
Examen UT2	04		04	CSC
ملتقى حول نظام تسيير المحيط	02		02	ACEF
حساب المصاريف	03		02	VINGOTTE
Manetoscopie . N . 2	10		05	CMTC
	08		02	VCS Informatique
معايير التحكم	14		05	BELARBI métrologie
راديو غراف RT1	03			CMTC
التأهيل في التلحيم	10		02	OLYMPUS
مراقبة النوعية	06		02	CSC
تلبيس داخلي وخارجي	40	التنفيذ	02	
	28	أعوان التنفيذ	02	FNAC

: إدارة الموارد البشرية

(14) أعلاه لأنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2008

نلاحظ حسب المسؤولين أنه يتم التركيز على أهم الأنشطة التي يعاني فيها العمال من قصور

جدول رقم (15) أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2009

موضوع التدريب	عدد المستفيدين	الصف	المدة (يوم)	مكان التدريب
Ins. Auto.des soudure	3		03	OLMPUS
F . N1 .Ultrason	6		10	CSM
F . N2 .Ultraso certific	6		15	IS SERVICE
Ratrapage sur UT	5		15	CSC
Manetoscopie . N . 2	06		05	CMTC
التحليل المالي والإحصائي	04		15	CSC
يوم دراسي حول الضرائب	01		01	EGIC - وهران
	01		03	NIRWAY Formation
F . N1 . Radiographie	06		10	CMTC
Ins. Auto.des soudure	08		03	OLMPUS
RT1 راديوغراف	12		02	CSC
Manetoscopie . N . 1	06		05	CMTC
معايير الجودة	12		10	BELARBI métrologie
الصيانة	14		03	EGIC - وهران
Manetoscopie . N . 1	04			CMTC
التدخلات لمواجهة الحرائق	24	أعوان التنفيذ	02	Besst Ergos
	12	أعوان التنفيذ	02	FNAC
تلحيم ومراقبة	112	أعوان التنفيذ	02	
إسعافات أولية	12	أعوان التنفيذ	02	يرية الحماية المدنية غرداية
تلبيس داخلي وخارجي	61	أعوان التنفيذ	02	

: إدارة الموارد البشرية

(15) أعلاه لأنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2009

نلاحظ تعدد الأنشطة التدريبية وتناولها لمختلف التخصصات ، سواء المتعلقة منها والمتغيرات الحديثة لتسيير الإداري كالضرائب والمنازعات والتحليل المالي والإحصائي وغيرها ، أو ما يخص التدريب على التقنيات الحديثة السير الحسن في الورشات تم التركيز خلال هذه السنة على تدريب 112 عون تنفيذ على تقنيات التلحيم والمراقبة 61 عون تنفيذ على تقنيات التلبيس الداخلي والخارجي لأهمية هذه التقنيات .

جدول رقم (16) أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2010

موضوع التدريب	عدد المستفيدين	الصف	المدة (يوم)	مكان التدريب
Automat Simulation pc	02		03	EGIC - وهران
Ratrapage Radiographie	06		15	CSC
Examen UT2 théorie spec	04		15	CSC
Audit interne	06		01	NIRWAY Formation
التدخلات لمواجهة الحرائق	12		02	Besst Ergos
مخططات كهربائية رقم 2	05		03	EGIC - وهران
	08		02	VCS Informatique
صيانة وتصليلات	06		03	OLYMPUS
	08	أعوان التنفيذ	02	FNAC
الصيانة	22	أعوان التنفيذ	02	
التلحيم	16	التنفيذ	02	

: إدارة الموارد البشرية

16: أعلاه لأنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2010:

الاهتمام في التدريب يركز خاصة على التي تتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني وهذا لمواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة ، لزيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص واجتناب المخاطر والمعوقات لتحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق .

4 - تكاليف أنشطة التدريب بمؤسسة أفايبب من سنة 2006 - 2010

بالرغم من قناعة مسؤولي المؤسسة بأن مفهوم الإنفاق على التدريب والتنمية قد تغير من مجرد تكاليف تتحملها المؤسسة إلى كونه استثمار في الأفراد العاملين بـ أهميته عن الاستثمار في الأصول الرأسمالية الأخرى نظرا لـ ، من إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل ، التدريب في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا أصبح ضرورة لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية ، إلا أنه من الجدول أدناه

نلاحظ أن مصاريف التدريب لمؤسسة ألفايبب لسنوات الدراسة غير كافية ولم ترقى إلى مستوى وحجم المؤسسة ، إذ لم تبلغ النسبة الدنيا المحددة قانونيا والمقدرة ب 1% الأجر السنوية ، حيث في كل سنة يتم تسديد الفارق بين ما تم صرفه فعلا على التدريب والنسبة المحددة قانونيا ، وهذا نتيجة لإلغاء العديد من الأنشطة التدريبية المبتدعة وخاصة طبيعة الإنتاج الذي يتم وفق الطلبات التي تخضع للمناقصات دون أي دعم أو امتيازات ممنوحة من الدولة أفضلية الشركات العمومية الوطنية في المناقصات ذات الطابع نظرا لحدة المنافسة الخارجية، لكن رغم ذلك فهناك جهود مبدولة من طرف العليا للمؤسسة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتدارك النقص المسجل السنوات الأخيرة بعد عملية الاندماج ، واعتماد إدارة الجودة الشاملة ، فهي بذلك تعزز تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستحداث بعض الأقسام والمصالح تتماشى والتغيرات الحديثة تسيير منها قسم يتولى شؤون التدريب والتنمية بالمؤسسة ، خاصة بعد الاستقرار النسبي ووضوح الرؤية المستقبلية والسياسة العامة التي يجب أن تنتهجها المؤسسة .

إن اختلاف المعطيات وحجم الإنتاج والسياسة المتبعة داخل المؤسسة من سنة لأخرى وفق المتغيرات ، بعض المؤشرات المعبرة والتي تخص برامج التدريب ، كمؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب ، ومؤشر متوسط تكلفة ساعة من التدريب ، ومعدل الاستفادة من التدريب ، وغيرها ومقارنتها من سنة إلى أخرى لمعرفة ما مدى العناية بنشاط التدريب على مستوى المؤسسة . ن هذه المؤشرات لا يمكن أن تعطينا صورة حقيقية عن سياسة التدريب المتبعة ، المقارنة لا يمكن أن تتم بالنسبة لمعايير خارجية محددة كأساس، و : (17) أن مصاريف التدريب ترتفع كلما زاد حجم نشاط

المؤسسة حيث تكون هناك حاجة لأنشطة تدريبية متعددة ومتخصصة ، ففي سنة 2009 5.933.029.66 من الكتلة الأجرية وهي نسبة لا بأس بها نتيجة

جدول رقم (17) تكاليف أنشطة التدريب لمؤسسة ألفايبب من سنة 2006 - 2010

= مصاريف التدريب × 100 / %

البيان	مصاريف التدريب	%	%1
2006	301 417 308,43	2 226 516 .08	0 .73
2007	404 908 678,02	2 725 816 .34	0.67
2008	454 065 246,79	2 617 456 .09	0.57
2009	661 857 475,62	5 933 029 .66	0.89
2010	249 972 162,03	1 754 007 .48	0.70

: مديرية الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية من أكبر المؤسسات الصناعية على مستوى الجنوب وهي إنتاجية بالدرجة الأولى ، ويتمثل النشاط الأساسي لها في صناعة أنابيب الحلزونية المستعملة لنقل البترول والغاز والمياه ، وتعتبر من بين المؤسسات السبّاقة لتطبيق نظام الجودة و ISO 9001 ، ونظرا لطبيعة الإنتاج الذي يكون وفق الطلبات التي تخضع لعملية المناقصة الدولية دون أي دعم أو تفضيل من الدولة فإن حجم الإنتاج للمؤسسة ورقم أعمالها يشهد تفاوت كبير من سنة .

لجأت مؤسسة ألفايبب وحدة غرداية في السنوات الأخيرة لإجراءات تصحيحية، بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من بين هذه الإجراءات تخفيض العمالة الدائمة ، وإتباع سياسة عدم توظيف عمال دائمين، واستبدالهم بعمال متعاقدين يتغير عددهم وفقا للاحتياجات و حسب حجم نشاط المؤسسة في كل سنة ، و بالمقابل فهي تقوم بتحسين و تطوير وتأهيل مواردها البشرية و هذا من خلال نشاط التدريب والتنمية لتدارك النقص المسجلة ، لتحسين أدائها وزيادة معارفها وقدراتها ، وفقا للتشريعات المتعلقة بعلاقات العمل ، والتنظيمات الداخلية المعدة في هذا الشأن كالاتفاقية الجماعية المبرمة في هذا الإطار ، ومشروع إجراءات التدريب ، واتفاقية التدريب.

وكانت نسبة العمال المستفيدين من دورات التدريب والتنمية بالنسبة للعدد الإجمالي للعمال 20 % لسنوات الدراسة يمثلون كافة المستويات ، كما نلاحظ تعدد الأنشطة التدريبية وتنوع الأساليب والكيفية المتبعة لتحقيق ذلك ، أما مصاريف التدريب لمؤسسة ألفايبب كانت غير كافية ولم ترقى إلى مستوى وحجم المؤسسة ، إذ لم تبلغ النسبة الدنيا المحددة قانونيا والمقدرة ب 1% ن كتلة الأجور السنوية .

الفصل الرابع

دراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة

المبحث الأول : الاستبيان وعينة البحث

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج البحث

الفصل الرابع : دراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة

تمهيد :

من خلال هذا ال سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية وحدة غرداية ALFA PIPE على التساؤل المطروح في إشكالية البحث والمتمثلة في كون تنمية و تدريب الموارد البشرية من أهم الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا وكذا أهم التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها من خلال تحديد أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ، وكذلك تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث ثم تحليل وتفسير نتائج البحث .

المبحث الأول : الاستبيان وعينة البحث

تكاليف التدريب والتنمية بمؤسسة ألبايب من سنة 2006-2010 ، سوف نعمل على معرفة أهمية نشاط التنمية والتدريب بالمؤسسة من الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2010 وسيكون اعتمادنا في ذلك على أداة الاستبيان والمقابلة .

1 - أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في معرفة أهمية نشاط التنمية والتدريب بالمؤسسة في ظل تطور والتكنولوجيا على مجموعة من الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي منها :

1 - 1 - الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في عملية جمع المعلومات والبيانات حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل .

يتكون الاستبيان عادة من مجموعة من الأسئلة المكتوبة يتم توجيهها للأفراد المبحوثين للإجابة عليها ، ويتم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السد بالموضوع بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين ، كما يتطلب بعد ذلك استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة . ويتميز الاستبيان بقلّة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه كما انه يتميز عن أسلو

والملاحظة المباشرة ي انه لا يحتاج في جمع البيانات على فريق من العاملين¹.
ولقد اختير مقياس "رانسيس ليكرت" لتصنيف وتقييم الإجابات في هذه الدراسة لبساطته
حيث لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس، ويتلخص في تحديد
مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ هذه
العبارات صيغ موجبة أو سالبة ، ويطلب من الفرد المستفيد من التدريب توضيح استجابته تجاه
كل عبارة من هذه العبارات وذلك باختيار الاستجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه ، وأمام كل
عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة².
ولقد تم اختيار سلم ذي خمس درجات كما هو موضح في الشكل الت :

محايد

--	--	--	--	--

09 : مقياس رانسيس ليكرت

: محمد صالح قريشي . 98 .

تعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 5

الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه ايجابية يكون التنقيط تنازلي من عبارة أوافق جدا

أما الوسيلة الإحصائية المستعملة فتتمثل في التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية، لمعرفة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

وتم صياغة أسئلة الاستبيان وفق مجموعة من الخطوات أهمها تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة حيث يتكون الاستبيان في قسمه الأول من مجموعة من

الأسئلة توضح خصائص عينة البحث من حيث الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوضعية القانونية بالمؤسسة ، الدرجة الوظيفية ، الإدارة التي ينتمي إليها ، الأقدمية في العمل ، وقد تمت

صياغة أبعاد الاستبيان على أساس المحاور التالية :

- ظروف إجراء الدورات التدريبية .

¹ محمد الصالح قريشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 ، ص 50.

² محمد الصالح قريشي ، مرجع سابق ، ص 98 .

- أثر نتائج التدريب على المتدربين .

معرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية .

وكانت عبارات المحاور كما هو مبين في الجدول أدناه :

عبارات المحور الأول من الاستبيان

ظروف إجراء دورات التدريب والتنمية
1- أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد .
2- أسلوب المدرب في كيفية طرح وشرح البرامج بسيط ومفهوم بشكل جيد .
3- مستوى البرامج التدريبية والتنمية يتوافق مع المستوى التعليمي للمتدربين.
4- المدة المخصصة كافية لاستيعاب برامج التدريب والتنمية
5- برامج التدريب والتنمية وفق احتياجات العمل والتخصص .

عبارات المحور الثاني من الاستبيان

أثر نتائج التدريب والتنمية على المتدربين
06- تساعدك برامج التدريب والتنمية على تحسين الأداء .
07- تفيدك برامج التدريب والتنمية على تفادي الحوادث والأخطاء في العمل.
08- تؤهلك برامج التدريب والتنمية على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة .
09- تكسبك برامج التدريب والتنمية إحساس بأهمية مسؤوليتك تجاه سياسة و أهداف المؤسسة .
10- تجعلك برامج التدريب والتنمية أكثر ولاء وانتماء لمؤسستك .

عبارات المحور الثالث من الاستبيان

علاقة التطور المعرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية
11 التدريب والتنمية على التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا.
12- تحسبك برامج التدريب والتنمية بضرورة العمل على زيادة مؤهلاتك في شتى ميادين
13- تؤهلك برامج التدريب والتنمية على الإبداع و تطبيق التقنيات التكنولوجية في .
14- تزيدك برامج التدريب والتنمية الثقة بقدراتك المعرفية ومهاراتك تجاه عملك .
15 - هل ترى أنه من الضروري تكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور .

1 - 2 - المقابلة :

بحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة فهي عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة ، وقد كانت مع مدير إدارة الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره المسئول الأول على إدارة المصلحة وإطلاعها على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات وتسيير الموارد البشرية حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم

وأهمية نشاط التنمية و التدريب بأهداف استراتيجية المؤسسة ، وفيما يلي جانب الأسئلة التي تضمنتها المقابلة :

- ما هي نظرتكم تجاه الموارد البشرية هل هي أساس وغاية المؤسسة في تحقيق أهدافها وهل هي الثروة الأهم ؟

- ما هي أهم السبل المتبعة في المؤسسة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية وكسب ولائها ما دور نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة في ظل التغيرات الراهنة وهل ضرورة حتمية وخاصة في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا ماهي أهداف التي تحققها من تدريب وتنمية الموارد البشرية مع تطور والتكنولوجيا

هي البرامج التدريبية التي يتم التركيز عليها بحيث تتوافق مع الاتجاهات الحديثة للتدريب وتنمية الموارد البشرية (التركيز على التعليم ، العمل الجماعي ، تدريب المديرين) هل ترون أن تدريب وتنمية الموارد البشرية لتكنولوجيا

- ما هي فئة العمال التي يتم الاستثمار فيها أكثر من خلال نشاطات التدريب ولماذا
- هل عدد المستفيدين من التدريب سنويا يتماشى وحجم مؤسسة أفايب
- هل لكم فكرة عن تجارب مؤسسات نجحت في بلوغ أهدافها وذلك لاهتمامها بنشاط تدريب وتنمية مواردها البشرية

- ماهي الآفاق المستقبلية لنشاط تدريب وتنمية مواردها البشرية بالمؤسسة في ظل والتكنولوجيا

2 - تحليل البيانات الأولية :

يتطلب تحليل البيانات الأولية للدراسة تحديد مجتمع وعينة البحث ، ثم تحليل البيانات الشخصية للعينة استنادا إلى معايير التحليل المعتمدة .

2-1 - مجتمع وحجم العينة :

يتكون مجتمع البحث من الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2010

تحديدها على العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم العمال إلى فئات :

تحكم ، فئة أعوان التنفيذ ، وأخذنا نسبة 80 % من كل فئة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (18) عدد الأفراد المشكلين لمجتمع البحث حسب الفئات العمالية

الفئة العمالية	المستفيدين من برامج التدريب 2010	80 % من عدد المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2010
	18	14
	31	25
أعوان التنفيذ	46	36
	95	75

:

وبالتالي يكون عدد الأفراد المشكلين لمجتمع البحث 75 فرد وهم تقريبا المتواجدون في المؤسسة عند إجراء الدراسة نظرا لاستفادة الآخرين سواء من العطلة أو في مهام خارج المؤسسة وعدم اهتمام البعض الآخر بالدراسة ، وكان توزيعهم على المديرية المختلفة كما (19).

جدول رقم (19) توزيع الأفراد المشكلين لمجتمع البحث على المديرية

المديرية		أعوان التنفيذ	
المديرية العامة	03	00	00
المديرية التجارية	04	03	00
مديرية م البشرية	02	03	00
المديرية المالية	01	05	00
مديرية التمويل	00	02	00
المديرية التقنية	04	12	36
	14	25	36

:

2-2 - تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث :

تشكل البيانات الشخصية إطاراً مرجعياً مهماً في الدراسة الميدانية لكونها تساعد على تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة ، وتتكون البيانات الشخصية لدراستنا من أربعة عوامل ، الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، ويتم تحليلها من خلال الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين .

2-2-1 - تحليل العينة على أساس الجنس :

نعني التعرف على عدد الذكور والإناث للفئات العمالية الثلاث المشكلة لعينة الدراسة ، ويتم التحليل استناداً إلى البيانات الواردة في الجدول :

جدول رقم (20) توزيع مفردات العينة على أساس الجنس

		التنفيذ					
%		%		%		%	
%98.66	74	%100	36	%100	25	%92.85	13
%1.34	01	%0	00	%0	00	%7.15	01
%100	75	%100	36	%100	25	%100	14

:

دورات تدريبية ضعيفة جدا حيث لا تمثل سوى نسبة 7.15%
 أما بالنسبة لفئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فنسبة الإناث منعدمة تماما
 0% ، أي من بين مجموع 75 فردا استفادوا من دورات تدريبية هناك أنثى واحدة
 مستفيدة ، مشكلة بذلك نسبة 1.34% من المجموع الكلي ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في
 المؤسسة الذي هو من اختصاص الجنس الذكري بصفة عامة ، حيث لا يتعدى عدد النساء

2-2-2 - تحليل العينة على أساس السن:

إن تحليل عينة الدراسة على أساس السن يتمثل في تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات
 العينة كما يبينه الجدول : 21 .

جدول رقم : (21) توزيع مفردات العينة على أساس السن

		أعوان التنفيذ						
%		%		%		%		
%25.34	19	%36.11	13	%20.00	05	%7.14	01	30 20
%48.00	36	%52.78	19	%44.00	11	%42.86	06	40 31
%22.66	17	%11.11	04	%32.00	08	%35.72	05	50 41
%4.00	03	%0	00	%4.00	01	%14.28	02	51
%100	75	%100	36	%100	25	%100	14	

:

(21) نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية بين 31 40 سنة للعينة

الإجمالية يساوي 48.00% وهي الأكثر تمثيلا بالنسبة للفئات الأخرى تليها فئة الذين تتراوح
 أعمارهم بين 20 30 ثم فئة ما بين 41 50 %22.66

50 4.00 % وهي نسبة صغيرة مقارنة بالفئات العمرية

أما بالنسبة للعينات الفرعية كانت نسب التمثيل كما يلي :

- بالنسبة للإطارات نجد أن نسب ما يشكله الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 %7.14 والذين تفوق أعمارهم 50 %14.28 هي نسبة ضعيفة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى حيث نجد نسبة فئة ما بين 31 40 %42.86 وهي الأكثر تمثيل ثم تليها فئة ما بين 41 50 %35.72 .

- بالنسبة لأعوان التحكم فنسبة الفئة العمرية بين 31 40 سنة هي الأكثر تمثيل تساوي %44.00 ثم تلتها فئة ما بين 41 50 %32.00، أما أقل تمثيل فكان في فئتي 20 30 51 سنة وما فوق وهذا بنسبة %20.00 %4.00 .

- بالنسبة لأعوان التنفيذ فإن نسبة التمثيل لفئة 51 سنة فما فوق معدومة أما الفئة العمرية الأكثر تمثيل فهي فئة ما بين 31 40 %48.00 ثم تلتها فئتي العمر 20 30 % 25.34 % 22.66 .

2-2-3 - تحليل العينة على أساس المستوى التعليمي :

يعتبر مؤشر المستوى التعليمي مهما جدا للتحليل في موضوع الدراسة وذلك لأن أهلية مع التطور المعرفي والتكنولوجي يتحدد بشكل كبير بمدى المستوى التعليمي الذي يحظى به الأفراد.

جدول رقم (22) توزيع مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي

		أعوان التنفيذ						التعليمي
%		%		%		%		
%14.66	11	%30.55	11	%0	00	%0	00	
%37.33	28	%61.11	22	%24.00	06	%0	00	
%29.34	22	%8.34	03	%68.00	17	%14.28	02	
%18.67	14	%0	00	%8.00	02	%85.72	12	
%100	75	%100	36	%100	25	%100	14	

:

(22) نلاحظ أن هناك تباينات في المستوى التعليمي للفئات

العمالية الثلاثة ، فبالنسبة للإطارات فحاملي الشهادات الجامعية يمثلون نسبة 85.72%
النسبة المتبقية والمساوية لـ 14.28% فهم ذو مستوى ثانوي ، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم
فنسبة الذين لهم مستوى متوسط تساوي 24.00% وأكبر نسبة فهي للحاصلين على المستوى
68.00% ونسبة الحاصلين على المستوى الجامعي فهي ضعيفة وتساوي
8.00% أعوان التنفيذ فمعظمهم الأفراد المستفيدين من التدريب ذو المستوى المتوسط
61.11% تليها نسبة ذو المستوى الابتدائي 30.55% أما المستوى الثانوي فتبلغ نسبتهم
8.34%

2 - 2 - 4 - تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل:

يتطلب تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل ، تحديد فئات سنوات الخدمة على مستوى
المؤسسة لمفردات عينات المستفيدين من دورات التدريب .

نسجل أن نسبة الإطارات من مفردات العينة الذين تزيد مدة خدمتهم

20 سنة والذين فترة عملهم بين 16 20 سنة وبين 11 15 سنة ضعيفة جدا

14.28% 7.14% 14.28% في حين يتركز أكبر عدد في فئة الأقدمية

بين 6 10 سنوات وبين 1 5 35.72% 28.58% .

فنسجل أن نسبة مفردات العينة الذين ينتمون إلى فئتي الأقدمية

الأولى والثانية تساوي على التوالي 24.00% 36.00% وهي مرتفعة نسبيا بالمقارنة مع

فئات الأقدمية الأخرى 20.00% 11 15 20

12.00% 20 سنة فنسبتها ضعيفة وتساوي 8.00%

الخدمة نقص التمثيل . أما فيما يخص أعوان التنفيذ من مفردات العينة فنفس التمثيل بالنسبة

لأعوان التحكم كلما زادت مدة الخدمة نقص التمثيل حيث نسجل أضعف نسد

20 سنة فهي تساوي 2.78% وكذلك بالنسبة للفئة الرابعة فهي تساوي 8.33%

أعلى نسبة فهي للفئة الثانية أي بين 6 10 38.89% تلتها الفئة الأولى بنسبة

30.56% ثم الفئة الثالثة بين 11 15 19.44% .

يتضح مما 84% من العينة أي الأفراد الذين استفادوا من التدريب لسنة

2010 هم من الذين لا تتجاوز سنوات خدمتهم 15 سنة ، وهذا يعكس مدى استثمار المؤسسة

في الأفراد الأصغر سنا بحكم مستوياتهم التعليمية وقدرة مسيرتهم للتطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة هم واستعدادهم لمتابعة الأنشطة التدريبية المبرمجة لاستدراك نقص الخبرة لديهم مقارنة بأفراد الفئة الرابعة والخامسة .

جدول رقم (23) توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية في العمل

		أعوان التنفيذ							
%		%		%		%			
%28.00	21	%30.56	11	%24.00	06	%28.58	04	5	1
%37.33	28	%38.89	14	%36.00	09	%35.72	05	10	6
%18.67	14	%19.44	07	%20.00	05	%14.28	02	15	11
%9.33	07	%8.33	03	%12.00	03	%7.14	01	20	16
%6.67	05	%2.78	01	%8.00	02	%14.28	02	20	
%100	75	%100	36	%100	25	%100	14		

:

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج البحث

سنحاول معرفة الرؤية والاتجاه العام الذي تبديه مؤسسة "ألفايب" وحدة غرداية تجاه نشاط التدريب والتنمية من حيث الأهمية في خلال تحليل نتائج المقابلة وأسئلة الاستبيان .

1 - نتائج المقابلة :

لقد كانت المقابلة التي أجريت مع السيد : مدير مديرية الموارد البشرية ذات فائدة وأعطت نظرة عامة عن اهتمام المؤسسة بأنشطة التدريب والتنمية ضمن إستراتيجيتها المتعددة في تحقيق أهدافها ، ومن خلال أسئلة المقابلة تم التوصل للنتائج التالية :

نظرة مؤسسة ألفايب وحدة غرداية للموارد البشرية هل هي أساس وغاية المؤسسة في تحقيق أهدافها والثروة الأهم ، والغرض منه هو معرفة المكانة التي توليها المؤسسة للعنصر البشري وما تكتسبه من أهمية في المؤسسة ، وكان الجواب بأن النظرة للعنصر البشري قد تغيرت عما كانت عليه في الماضي فقد أصبح أهم عنصر من

عناصر الإنتاج ومصدر الفكر والإبداع ومصدر القيمة المضافة لذا توجب الإعتناء به وإعطائه الأهمية القصوى .

- أما فيما يخص السؤال عن أهم السبل المتبعة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية وكسب ولائها ، فقد تم طرح هذا السؤال لمعرفة هل أنشطة التدريب والتنمية وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من مواردها البشرية وسبيل لكسب وفائها وولائها ، فكان الجواب بأن من بين أهم العوامل التي يجب التفكير فيها بجدية أنشطة التدريب والتنمية نظرا للآثار الإيجابية الناتجة سواء المعنوية أو المادية ومن مخت

- بالنسبة للسؤال المتعلق بدور نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة في ظل التغيرات الراهنة وهل أصبح ضرورة حتمية مع التطور المعرفي والتكنولوجي في الحقيقة يأتي هذا السؤال لمعرفة هل يكفي لبناء المؤسسات في العصر الحديث استقطاب وجذب موارد بشرية عالية الكفاءة فقط أم هناك ضرورة لموارد بشرية مؤهلة ومدربة بصفة مستمرة ودائمة نتيجة التغيرات السريعة في عالم اليوم لأنه لا يمكن مواجهة المستقبل بنفس مهارات اليوم فكان الجواب بالتأكيد أن تدريب وتنمية الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لسد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات الجديدة لتحقيق مصد

- وعن التساؤل المتعلق بالأهداف التي تحققها المؤسسة من تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا ، يأتي هذا التساؤل لمعرفة الأهداف المحققة سواء تعلم أشياء جديدة ليتم تطبيقها في واقع العمل أو زيادة الإنتاج ، تحسين الجودة ، تحسين مستوى الأداء ، تقليل التكاليف ، التقليل من حوادث العمل ، وكان الجواب أنه من خلال أنشطة التدريب والتنمية يتم إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية بما في ذلك توجيه أدائهم في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة .

- أما فيما يخص السؤال المتعلق بالاتجاهات الحديثة للتدريب وتنمية الموارد البشرية التي تتوافق مع تطور المعرفة والتكنولوجيا فتم طرحه لمعرفة ما هي الاتجاهات الحديثة كاتخاذ المؤسسة مكان للتعليم والعمل في آن واحد وكذلك التركيز على مهارات العمل الجماعي بين كافة المستويات الإدارية ورفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون القرارات التنفيذية وغيرها فكانت الإجابة بأن نشاط التدريب والتنمية تحول من سياسة إلى إستراتيجية

تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والأساليب و القواعد والمبادئ القديمة .

تدريب والتنمية للموارد البشرية هل هو

والتكنولوجيا ، وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة

هل تكلفة نشاطات التدريب والتنمية تمنع المؤسسة من برمجتها أو التقليل منها أو عكس ذلك فهي تعتبره استثمار يجب القيام به فكانت الإجابة بأن الإنفاق في مجال التدريب والتنمية هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في المؤسسة بل أفضل، لأن عوائده مهمة جدا لكونها تتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر معيار يقاس به نجاح المنظمات .

- فيما يخص السؤال الذي يبين هل هناك فئة من العمال يتم الاستثمار فيها أكثر من خلال نشاطات التدريب والتنمية الهدف منه معرفة إستراتيجية المؤسسة تجاه تحديد الأنشطة التدريبية وعلى أي فئة من العمال يتم التركيز عليها وكانت الإجابة بأن التدريب شهد تطور من حيث الدور و الأهمية في العصر الحديث حيث لم يعد قاصر على الموارد البشرية التشغيلية فقط بل التركيز أصبح بهدف إعداد كوادر بشرية قادرة على مواجهة ضرورات التقدم السريع في جميع المجالات .

- المراد من سؤال حول عدد المستفيدين من التدريب سنويا يتمشى وحجم مؤسسة ألفابيب هو معرفة هل هناك قناعة من طرف المسئولون عن حجم الأنشطة التدريبية المبرمجة وعدد المستفيدين منها سنويا وهل تلبى الاحتياجات المرجوة من طرف المؤسسة بأن ما يزال هناك نقص ولم نبلغ بعد المستوى المطلوب وهذا راجع لعدة أسباب منها طبيعة العملية الإنتاجية، الإصلاحات الاقتصادية التي تنتهجها الدولة ، القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسات العمومية ، نقص مراكز التدريب المؤهلة وغيرها وهناك جهد كبير لتدارك هذا .

- فيما يتعلق بالسؤال هل لكم فكرة عن تجارب مؤسسات نجحت في بلوغ أهدافها لاهتمامها بنشاط تدريب وتنمية مواردها البشرية بغرض معرفة هل هناك إمكانية تجاوز الصعاب والعقبات التي تقف أمام تحقيق البرامج التدريبية المرجوة إن كانت هناك تجارب وتمت الإجابة فيما يخص بعض المؤسسات الخاصة فقد حققت نجاحات باهرة

لأنها تولي أهمية كبيرة لأنشطة تدريب وتنمية مواردها البشرية

يزال يتطلب جهد وعمل متواصل لتخطي العقبات والصعاب حتى يتم تحقيق الأهداف

- بالنسبة للأفاق المستقبلية لنشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل تطور والتكنولوجيا كان الجواب بأن هناك جهد وعمل متواصل لإكساب العاملين في كافة المستويات الكفاءات المعرفية والمهارات اللازمة من خلال تكثيف الأنشطة التدريبية والاستثمار فيها .

وهكذا فقد أظهرت المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه المقابلة أن نشاط التدريب والتنمية على مستوى مؤسسة أفاييب وحدة غرداية للموارد البشرية يحظى باهتمام كبير من التي أدركت أهمية العنصر البشري الذي أصبح الركيزة الأساسية التي يتم

الاعتماد عليها والاستثمار فيها وفق الاتجاهات الحديثة لعملية التدريب والتنمية ضرورة حتمية وليس خيار، للرفع من قدراتها وكفاءتها لتحقيق أهدافها .

2 - تحليل وتفسير نتائج الاستبيان :

من خلال نتائج الاستبيان سنحاول معرفة أهمية أنشطة التدريب والتنمية بالنسبة لمختلف الفئات العمالية في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي وأخذنا كعينة لمجتمع البحث 80% الذين استفادوا من نشاط التدريب لسنة 2010 :

2 - 1 - المحور الأول : ظروف إجراء دورات التدريب والتنمية

سنحاول من أسئلة محور ظروف إجراء دورات التدريب والتنمية قياس مدى استعداد الموارد البشرية لاستيعاب وتحصيل الأنشطة التدريبية واهتمامهم بها من خلال تقبل الطريقة وكيفية الأداء والمستوى التي تتم بها .

2 - 1 - 1 - العبارة رقم 1 - أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد

(24) سنتعرف على آراء الفئات العمالية الثلاثة حول ما إذا كانت أم

التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد .

جدول رقم: (24) رأي المتدربين في ملائمة أماكن التدريب

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.21	00	00	7.2	01	14.3	02	28.5	04	50	07	
4.20	00	00	00	00	28	07	24	06	48	12	
4.44	00	00	2.7	01	16.7	06	13.9	05	66.7	24	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

نسجل الشعور بالرضا من طرف كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ تجاه الأماكن التدريبية المعدة لإجراء الأنشطة التدريبية حيث بلغت نسبة الرضا عن ملائمة هذه الأماكن لكل منهم على التوالي 78.50 % 72 % 70.6 % ، ومن ردود الفعل الإيجابية هذه نستخلص أن الإدارة وفقت إلى حد بعيد في اختيار الهيئات الخارجية التي تشرف على التدريب .

أما بالنسبة لمتوسطات آراء أفراد العينات الثلاثة في الجدول رقم: 24

بالنسبة للقيمة الوسطى للمقياس التي تساوي 3 ، فعادلت قيمها 4.21 4.20 4.44 الترتيب وهذا ما يؤكد ملائمة أماكن التدريب من حيث التهيئة والتجهيزات اللازمة التي تشجع على التحصيل الجيد .

2 - 1 - 2 - العبارة رقم - 2 - أسلوب المدرب في كيفية طرح وشرح البرامج بسيط ومفهوم بشكل جيد .

جاءت ردود أفعال المستفيدين إيجابية تجاه أسلوب المدرب في كيفية طرح وشرح البرامج من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم: 25

جدول رقم (25) أسلوب المدرب في طرح وشرح البرامج التدريبية

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.85	00	00	00	00	28.6	04	57.1	08	14.3	02	
3.76	8	02	12	03	20	05	16	04	44	11	
4.05	5.5	02	2.8	01	19.5	07	25	09	47.2	17	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

تشير النتائج الموضحة في الجدول أن 71.4 %

المدرسين لهم خبرة في التخصصات التي يشرفون عليها ولهم مؤهلات تسمح لهم بإيصال الفكرة والمعلومة بأسلوب مفهوم وواضح للمندربين ، ويؤكد على ذلك كل من فئة أعوان

التحكم وأعوان التنفيذ على فعالية أسلوب الشرح المتبع من طرف المدرسين بتفاوت 60 % 72.2 % على التوالي بينما المعبرين عن عدم موافقتهم على

الأسلوب المعتمد في الشرح فيمثلون نسبة 20 % 8.3 % .

وتعكس متوسطات الآراء هذا التوجه من الرضا فما يتعلق بأسلوب الشرح المتبع من طرف المدرسين كما هو مبين في الجدول رقم : 25 فقد بلغت قيم هذه المتوسطات 3.85 3.76 بالنسبة لأعوان التنفيذ ، 4.05 بالنسبة لأعوان التنفيذ ، وبإسقاط هذه

القيم على مقياس التقييم نجدها تقع في منطقة الفعالية للمقياس ، بمعنى أن الأسلوب المتبع في الطرح وشرح البرامج التدريبية مبسط ومفهوم من كافة أفراد العينات العمالية .

2 - 1 - 3 - العبارة رقم - 3 - محتوى البرامج التدريبية والتنمية يتوافق مع المستوى التعليمي للمدرّبين.

(26) تفاوت في ردود فعل المستفيدين من دورات التدريب

فيما يخص التوافق بين محتوى البرامج التدريبية والمستوى التعليمي .

جدول رقم (26) ملاءمة المحتوى التدريبي للمستوى التعليمي للمدرّبين .

متوسطات الآراء	المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.14	00	00	00	00	21.4	03	42.8	06	35.8	05	
4.00	00	00	8	02	16	04	44	11	32	08	
2.41	41.6	15	16.7	06	11.1	04	19.5	07	11.1	04	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن نسبة 78.6 % 76 %

التحكم ترى بأن مستوى الدروس المقدمة من طرف المدرّبين ملائمة وتراعي المستوى

التعليمي لهم أما نسبة الآراء المعبرة عن حالة عدم الرضا فهي نسبة ضعيفة تمثل 8 %

58.3 % فئة أعوان التنفيذ فقد أشارت إلى التفاوت بين

المحتوى التدريبي مع مستواهم العلمي .

وتشير النتائج أيضا أن قيمة متوسط الآراء بالنسبة لعينة أعوان التنفيذ تساوي 2.41

وهي أدنى من القيمة الوسطى للمقياس يؤكد عدم قدرة البعض منهم استيعاب

محتوى البرامج التدريبية نظرا للتفاوت بين مستوى الدروس ومستواهم التعليمي

لقائمة متوسط الآراء لعينة أعوان التحكم والإطارات والمساوية ل 4.00 4.14 فهي أعلى

من القيمة الوسطى للمقياس أي هناك حالة رضا على مستوى الدروس المقدمة من طرف

المدرّبين .

2-1-4 - العبارة رقم - 4 - المدة المخصصة كافية لاستيعاب برامج التدريب والتنمية

(27) أن مختلف آراء الفئات العمالة الثلاثة تظهر عدم الرضا

عن المدة المخصصة للتدريب .

جدول رقم (27) كفاية المدة المخصصة للتدريب والتنمية

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2.42	21.4	03	42.8	06	14.3	02	14.3	02	7.2	01	
2.40	20	05	48	12	16	04	4	01	12	03	
2.83	27.7	10	19.5	07	16.7	06	13.9	05	22.2	08	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

% 68

% 64.2

47.2 % من أعوان التنفيذ ترى أن أغلب الفترات المخصصة لتنفيذ البرامج

التدريبية غير كافية حيث لا تساعد العمال على عملية الاستيعاب ولا المدربين على الاستفاضة

لعدم الرضا لدى مختلف الفئات العمالية عن المدة المخصصة للتدريب من خلال

متوسطات الآراء التي تراوحت بين 2.42 2.83 حيث لم تتعدى القيمة الوسطى للمقياس

،بمعنى وقوعها جميعا في منطقة عدم الفعالية، نظرا لقصر المدة المحددة التي لا تساعد على

الإدراك والفهم الجيد للبرنامج التدريبي .

2-1-5 - العبارة رقم - 5 - برامج التدريب والتنمية وفق احتياجات العمل والتخصص

(28)

برامج التدريب والتنمية مع احتياجات العمل والتخصص .

جدول رقم (28) موافقة برامج التدريب والتنمية لاحتياجات العمل والتخصص

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.14	00	00	00	00	14.3	02	57.1	08	28.6	04	
4.04	04	01	12	03	08	02	28	07	48	12	
4.05	8.3	03	2.8	01	16.7	06	19.5	07	52.7	19	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

85.6 % من فئة الإطارات ترى بأن البرامج التدريبية

تتناول مواضيع من الواقع العملي وتزودهم بمعارف جديدة أما أعوان التحكم والتنفيذ بنسبة 76% 72.2 % على التوالي تؤكد أن ما يتم الاعتماد عليه في التدريب يكمل عادة النقص الذي يصادفونه أثناء أداء عملهم ويكسبهم مهارات جديدة .

وبتحليل متوسطات الآراء لمختلف الفئات العمالية نلاحظ بأنها أعلى من القيمة الوسطى وهي تساوي 4.14 4.04 4.05 تقع كلها في منطقة الفعالية للمقياس ، بمعنى أن برامج التدريب والتنمية تكسب المتدربين مهارات ومعارف جديدة من واقع العمل والتخصص تمكنهم من تحسين ورفع مستواهم .

2 - 2 - المحور الثاني : أثر نتائج التدريب والتنمية على المتدربين

نحاول من أسئلة المحور الثاني المتعلق بأثر نتائج التدريب والتنمية على المتدربين معرفة أهمية الآثار التي تخلفها الأنشطة التدريبية على سلوكيات وتوجهات الموارد البشرية وهل يمكن أن تحدث تغيير إيجابي على مخزونها من المهارات والقدرات والمعارف .

2 - 2 - 1 - العبارة رقم - 1 - تساعدك برامج التدريب والتنمية على تحسين الأداء .

وفقا لما تبينه نسب الجدول رقم (29) فيما يخص آراء أفراد الفئات العمالية الثلاثة عن دور البرامج التدريبية في تحسين أدائهم نلاحظ وجود اتجاهات ايجابية رغم بعض التفاوت في نسب العينات.

جدول رقم (29) مدى مساعدة برامج التدريب والتنمية في تحسين الأداء .

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.35	00	00	00	00	14.3	02	35.7	05	50	07	
4.16	00	00	08	02	12	03	36	09	44	11	
3.83	5.6	02	13.8	05	11.1	04	30.6	11	38.9	14	تنفيذ

: نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن عيني الإطارات وأعوان التحكم تعبر بنسب 85.7% 80 % عن تمكنهم من تحسين أدائهم نتيجة استيعابهم الجيد لمضمون البرامج التدريبية ، بينما تنخفض قليلا بالنسبة لأعوان التنفيذ حيث نسبة الموافقين بأن تطوير أدائهم كان على أساس المهارات والجديد في التدريب كانت 69.5 % .

وباعتمادنا في التحليل على متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب حول مدى مساعدة البرامج التدريب والتنمية في تحسين الأداء يتبين لنا أن متوسطات الآراء 4.35 4.16 أي تجاوزت القيمة الوسطى للمقياس بمعنى أن هناك شعور بتحسن أدائهم نتيجة المشاركة في دورات تدريبية ، بينما بلغ متوسط آراء مفردات أعوان التنفيذ 3.83 وهذا يعكس شعورهم بالرضا النسبي تجاه مساعدة البرامج التدريبية في تحسن أدائهم .

2 - 2 - 2 - العبارة رقم - 2 - تفيدك برامج التدريب والتنمية على تفادي الحوادث والأخطاء في العمل.

فيما يخص تفادي الحوادث والأخطاء في العمل يتبين لنا من خلال النسب المبينة في الجدول (30) أن ردود الأفعال أفراد الفئات العمالية الثلاثة جاءت متفاوتة .

جدول رقم (30) تفادي وتجنب ارتكاب الحوادث والأخطاء في العمل.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.21	00	00	7.2	01	14.3	02	28.5	04	50	07	
4.00	04	01	08	02	12	03	36	09	40	10	
4.19	00	00	5.5	02	16.7	06	30.5	11	47.3	17	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

78.50% أن برامج التدريب والتنمية ساعدتهم على مواجهة مشاكل وتعقيدات العمل وأما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فترى نسبة 76% منهم أن المهارات والتقنيات المكتسبة من نشاط التدريب مكنتهم من تجنب الحوادث والأخطاء في العمل ، هذا وعبرت فئة أعوان التنفيذ بنسبة 77.8% عن رضاهم عما تم تحصيله من دروس زادتهم ثقة في أنفسهم ومكنتهم من التحكم أكثر في أداء عملهم وتجنب الأخطاء .

توسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب من خلال الجدول

30: أن نسب كل الفئات العمالية الثلاثة والمساوية لـ 4.21 4.00 4.19

التوالي كانت فوق القيمة الوسطى للمقياس وهذا ما يعكس شعور بالرضا عن أهمية البرامج التدريب في تمكين المتدربين م .

2 - 2 - 3 - العبارة رقم - 3 - تؤهلك برامج التدريب والتنمية على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.

تعكس النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (31) اتجاهات ايجابية لدى أفراد فئات العمال فيما يخص التمكن من العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة نتيجة المشاركة في برامج تدريبية .

جدول رقم : (31) التمكن من العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.35	00	00	00	00	7.2	01	50	07	42.8	06	
4.32	00	00	04	01	08	02	40	10	48	12	
3.97	8.3	03	5.5	02	13.8	05	25	09	47.3	17	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

92.8% من فئة الإطارات تعبر عن رضاها من أثر البرامج

التدريبية في تمكينهم من مباشرة مهام وظيفية متعددة وفي مواقع مختلفة ، وقد كانت نسبة
88 %

التنفيذ والمساوية ل 72.5 % كانت نسبة الرضا لديها اقل فيما يخص إمكانية تقلد مناصب
وأدوار وظيفية متعددة على خلفية المهارات المحصلة من التدريب .

وباستخدامنا لمتوسطات الآراء في تحليل نسبة المستفيدين من التدريب حول ما مدى

تأهيل برامج التدريب والتنمية الأفراد على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة نجد
نسب فئة الإطارات وأعوان التحكم والتي بلغت قيمتها 4.35 4.32 تعبر عن قدرتها في
شغل أدوار ووظائف مختلفة في حالة استفادتها من برامج تدريبية ، أما فئة أعوان التنفيذ فقد
بلغت قيمة متوسط الآراء لديها نسبة 3.97 وهذا ما يعكس شعور بالرضا أقل .

**2 - 2 - 4 - العبارة رقم - 4 - تشعرك برامج التدريب والتنمية بأهمية مسؤوليتك تجاه
سياسة و أهداف المؤسسة**

لم تختلف آراء أفراد العينات العمالية الثلاثة وفقا لما تعكسه النسب المئوية المبينة في الجدول
(32) بأن الأنشطة التدريبية تخلف قناعة كاملة لدى الأفراد بأهمية مسؤوليتهم تجاه سياسة
و أهداف المؤسسة .

جدول رقم (32) شعورك بالمسؤولية تجاه سياسة و أهداف المؤسسة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.71	00	00	00	00	7.2	01	14.3	02	78.5	11	
4.48	00	00	00	00	08	02	36	9	56	14	
4.05	2.7	01	5.5	02	16.7	06	33.4	12	41.7	15	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

92.8 % 92 % من أفراد عينتي الإطارات وأعوان التحكم يؤكدون على أنه من خلال البرامج التدريبية يتم التعرف على الأهداف المستقبلية للمؤسسة والجهود المبذولة لتحقيق ذلك وبالتالي الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز سياستها ، كذلك أفراد عينة أعوان التنفيذ فيعبر 75.1 % على معرفتهم لماهية السياسات المستقبلية للمؤسسة من خلال الدورات التدريبية وشعورهم بضرورة بذل أقصى جهد لإنجاحها .

تؤكد متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب من خلال الجدول

32: أن نسب كل الفئات العمالية الثلاثة والمساوية ل 4.71 4.48 4.05

التوالي كانت فوق القيمة الوسطى للمقياس وهذا ما يعكس أنه من خلال البرامج التدريبية يتم التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة وسبل مواجهتها وبالتالي الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق سياسة و أهداف المؤسسة .

2 - 2 - 5 - العبارة رقم - 5 - تجعلك برامج التدريب والتنمية أكثر ولاء وانتماء لمؤسستك .

نلاحظ من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (33) بأن الأنشطة التدريبية تجعل الفئات العمالية الثلاثة أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة .

جدول رقم (33) زيادة الاهتمام بالولاء والانتماء للمؤسسة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.35	00	00	00	00	21.4	03	21.4	03	57.2	08	
4.48	00	00	00	00	04	01	44	11	52	13	
4.02	5.5	02	2.7	01	11.2	04	44.5	16	36.1	13	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

78.6% من فئة الإطارات ترى بأن عملية التدريب دلالة

على اهتمام المؤسسة بأفرادها لذا يجب في المقابل الحرص على تحقيق أهدافها ، ويؤكد على 92 % وأعوان التنفيذ بنسبة 80.6 % أنه كلما زادت الأنشطة

التدريبية التي يستفيد بها الأفراد زاد الاهتمام

وباعتمادنا في التحليل على متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب حول جعل برامج التدريب والتنمية الأفراد أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة يتبين لنا من متوسطات 4.48 4.35

تجاوزت القيمة الوسطى للمقياس بمعنى أن هناك شعور بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة نتيجة المشاركة في دورات تدريبية ، وكذلك بلغ متوسط آراء مفردات أعوان التنفيذ 4.02 وهذا يعكس أيضا أهمية البرامج التدريبية في تحسسيهم بضرورة العمل على الوفاء .

2 - 3 - المحور الثالث : علاقة التطور المعرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية

هذا

التدريبية معرفة أثر التطور المعرفي والتكنولوجي في زيادة مؤهلات المتدربين والبقدراتهم المعرفية ومساعدتهم على التكيف مع المستجدات المعاصرة والإبداع في العمل .

2 - 3 - 1 - العبارة رقم 1 - تساعدك برامج التدريب والتنمية على التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا.

نلاحظ وجود اتجاهات ايجابية وفقا لما تبينه نسب الجدول رقم (34) فيما يخص آراء أفراد الفئات العمالية الثلاثة عن دور البرامج التدريبية في إكسابهم القدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا رغم بعض التفاوت في نسب العينات.

جدول رقم (34) التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.57	00	00	00	00	7.1	01	28.5	04	64.2	09	
4.24	00	00	00	00	24	06	28	07	48	12	
3.69	00	00	5.5	02	41.7	15	30.5	11	22.3	08	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

92.7% من فئة الإطارات تعبر عن رضاها من أثر البرامج

التدريبية في تمكينهم من التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا ، أما بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ فقد بلغت 76 % 52.7 % أي نسبة الرضا لديها أقل فيما يخص إمكانية تأثير الدورات التدريبية على قدرة تكيفها مع كل ما هو جديد في مجال المعرفة والتكنولوجيا .

وباستخدامنا لمتوسطات الآراء في تحليل نسبة المستفيدين من التدريب حول القدرة على

التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا

بلغت قيمتها 4.57 4.24 عبر عن قدرتها على التكيف بسرعة

واستيعاب التقنيات الجديدة في حالة استفادتها من برامج تدريبية ، أما فئة أعوان التنفيذ فقد

بلغت قيمة متوسط الآراء لديها نسبة 3.69 وهذا ما يعكس شعور بالرضا أقل نظرا لمحدودية

مضمون الأنشطة التي تقوم بها .

2 - 3 - 2 - العبارة رقم - 2 - تحسك برامج التدريب والتنمية بضرورة العمل على زيادة مؤهلاتك في شتى ميادين المعرفة .

اختلفت آراء أفراد العينات العمالية الثلاثة فيما يخص القناعة بضرورة العمل على زيادة المؤهلات المعرفية بعد القيام بكل نشاط تدريبي وفقا لما تعكسه النسب المئوية المبينة في (35).

جدول رقم (35) الإحساس بضرورة العمل على زيادة المؤهلات الفردية في شتى ميادين المعرفة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.35	00	00	00	00	14.2	02	35.8	05	50	07	
4.16	00	00	00	00	20	05	44	11	36	09	
3.61	00	00	2.7	01	52.8	19	25	09	19.5	07	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

ما نسبته 85.8 % 80 % من أفراد عينتي الإطارات وأعوان التحكم يؤكدون على أنه من خلال البرامج التدريبية يتم اكتشاف أن هناك نقص في رصيدهم المعرفي وخاصة في إطار تخصصهم وهم في حاجة دائمة إلى تنميته، أما إجابة أفراد عينة أعوان التنفيذ بنسبة 52.8 % كانت محايدة لا يرون أن هناك من ضرورة لزيادة معارفهم أو العكس عند استفادتهم من برنامج تدريبي .

تؤكد متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب من خلال الجدول

35: أن متوسطات كل الفئات العمالية الثلاثة والمساوية لـ 4.35 4.16 3.61

التوالي كانت فوق القيمة الوسطى للمقياس وهذا ما يعكس أنه من خلال البرامج التدريبية يتم التعرف دائما على الجديد من خلال دورات التدريب والتنمية زيادة المؤهلات الفردية واستكمال النقص في شتى ميادين المعرفة نتيجة للتطورات العلمية السريعة.

2 - 3 - 3 - العبارة رقم - 3 - تؤهلك برامج التدريب والتنمية على الإبداع و تطبيق التقنيات
التيولوجية في العمل بتحكم .

نلاحظ وجود اتجاهات ايجابية وفقا لما تبينه نسب الجدول رقم (36) فيما يخص آراء
أفراد الفئات العمالية الثلاثة عن دور البرامج التدريبية في تأهيلهم على الإبداع و تطبيق
التقنيات التيولوجية الجديدة في العمل بتحكم رغم بعض التفاوت في نسب العينات.

جدول رقم (36) الإبداع و تطبيق التقنيات التيولوجية في العمل بتحكم .

متوسطات الآراء	درجات المقياس										لعمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.28	00	00	00	00	14.2	02	42.9	06	42.9	06	
4.20	00	00	00	00	24	06	32	08	44	11	
3.91	5.6	02	13.8	05	13.8	05	27.7	10	38.9	14	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

85.8% أن برامج التدريب والتنمية ساعدتهم على الإبداع

و تطبيق التقنيات التيولوجية في العمل بتحكم

76% منهم أن المهارات والتقنيات الجديدة المكتسبة من نشاط التدريب مكنتهم من التحكم في

أداء عملهم من الجانب التيولوجي ، هذا وعبرت فئة أعوان التنفيذ بنسبة 66.6%

موافقتهم بأن ما تم من دروس زادتهم ثقة في أنفسهم ومكنتهم من مسايرة الجانب التيولوجي

في أداء عملهم.

وباعتمادنا في التحليل على متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب

حول تأهيل برامج التدريب والتنمية الأفراد على الإبداع و تطبيق التقنيات التيولوجية في

يتبين لنا من متوسطات الآراء بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ

4.28 4.20 3.91 أي تجاوزت القيمة الوسطى للمقياس

بمعنى أن هناك شعور بضرورة تكثيف دورات التدريب والتنمية حتى تتمكن من الا

العمل وتكون لها القدرة على تطبيق التقنيات التيولوجية في العمل بتحكم .

2 - 3 - 4 - العبارة رقم - 4 - تزيدك برامج التدريب والتنمية الثقة بقدراتك المعرفية ومهاراتك تجاه عملك .

(37) أن مختلف آراء الفئات العمالة الثلاثة ايجابية وفقا لما

تبينه نسب الجدول رقم 37 فيما يخص زيادة برامج التدريب والتنمية الثقة والقدرة بقدراتهم المعرفية تجاه عملهم .

جدول رقم (37) زيادة الثقة بالقدرات المعرفية والمهارات تجاه العمل .

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.64	00	00	00	00	7.1	01	21.4	03	71.5	10	
4.40	00	00	00	00	12	03	36	09	52	13	
3.63	00	00	11.1	04	30.5	11	41.7	15	16.7	06	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

حيث نجد نسبة 92.9% 88 % ي

البرامج التدريبية في زياد الثقة بقدراتها المعرفية ومهاراتها تجاه عملها نتيجة الإلمام بالمستجدات المعاصرة في مجال المعرفة والتكنولوجيا ، كذلك نسبة 58.4% من أعوان التنفيذ لها نفس الرؤية بينما نسبة 30.5 % منها محايدة ليس لها رؤية واضحة لهذه النقطة .

وباستخدامنا لمتوسطات الآراء في تحليل نسبة المستفيدين من التدريب حول أثر

التدريبية في زيادتهم الثقة بقدراتهم المعرفية ومهاراتهم تجاه عملهم

لفئة الإطارات وأعوان التحكم والتي بلغت قيمتها 4.64 4.40 تعبر عن تمكنها وقدرتها على التكيف بسرعة في استيعاب التقنيات الجديدة في حالة استفادتها من برامج تدريبية ، أما فئة أعوان التنفيذ فقد بلغت قيمة متوسط الآراء لديها نسبة 3.63 وهذا ما يعكس إحساس لديها أقل من الفئات الأخرى بهذا التأثير .

2 - 3 - 5 - العبارة رقم - 5 - هل ترى أنه من الضروري تكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي .

لم تختلف آراء أفراد العينات العمالية الثلاثة فيما يخص القناعة بتكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي وفقا لما تعكسه النسب المئوية المبينة (38).

جدول رقم (38) ضرورة تكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي .

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	(1)		(2)		محايد (3)		(4)		(5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.85	00	00	00	00	00	00	14.3	02	85.7	12	
4.60	00	00	00	00	08	02	24	06	68	17	
4.19	00	00	00	00	22.2	08	36.1	13	41.7	15	أعوان تنفيذ

: نتائج الاستبيان

حيث ما نسبته 100 % 92 % من أفراد عيني الإطار وأعوان التحكم يؤكدون على ضرورة التكثيف من أنشطة التدريب والتنمية بالمؤسسة وخاصة في إطار تخصصهم كتشاف طاقاتهم الكامنة و لتطوير كفاءاتهم في الإبداعية، كذلك نسبة 77.8 % أفراد عينة أعوان التنفيذ ترى أنه لابد من أنشطة تدريبية متعددة ومستمرة خلال حياتهم المهنية التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في

تؤكد متوسطات الآراء في تحليل مفردات المستفيدين من التدريب من

38: أن متوسطات كل الفئات العمالية الثلاثة والمساوية لـ 4.85 4.60 4.19

كانت فوق القيمة الوسطى للمقياس وهذا ما يعكس احتياجهم لضرورة التكثيف من

أنشطة التدريب والتنمية بالمؤسسة لزيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يؤهل لها إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو

خلاصة الفصل :

دراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة لـ "ألفايب" وحدة غرداية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، واستمارة الاستبيان التي تشكلت من ثلاثة محاور وهي ظروف إجراء الدورات التدريبية التدريب على المتدربين وعلاقة التطور المعرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية، وتمثل مجتمع البحث الذي سحبت منه العينة في الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب لسنة 2010 بنسبة تمثيل منه 80%.

ومن تحليلنا لمدى فعالية وأهمية برامج التدريب والتنمية في مؤسسة ألفايب وحدة غرداية 2010 بالاعتماد على نتائج المقابلة واستمارة الاستبيان سواء بالنسبة للمسؤولين عن النتائج المحققة من أنشطة التدريب التي تخدم أهداف وإستراتيجية المؤسسة خاصة مع تطور المعرفة والتكنولوجيا وكذلك بالنسبة للأفراد الذين يطالبون بضرورة تكثيف إجراء دورات تدريبية متعددة نظرا للأثر الإيجابي الذي تخلفه في أداءهم وسلوكياتهم وزيادة معارفهم .

تستعرض نتائج الدراسة النظرية و الميدانية إضافة إلى المقترحات في الخاتمة .

الخاتمة:

ضوء التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث ،
فرضيات
أهم نتائج النظرية و الميدانية التالية:

أولا النتائج :

1- نتائج الدراسة النظرية: تتلخص فيما يلي:

* تعزز موقع إدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمؤسسات ،
صلاحياتها
والتنوع في الأدوار التي تمارسها ، باعتبارها من الوحدات الرئيسية المؤثرة ولأدوارها
الإستراتيجية الفاعلة في إنجاح المؤسسة وأهدافها.
* زيادة الاهتمام والعناية بالعنصر البشري ذاته الذي أصبح أحد أهم الموارد التي يجب إدارته

أصولها .

* احتلال المعرفة مكانة هامة في راس مال المؤسسات ، و أصبحت عنصر أساسي من
أصغر الإنتاج ومورد إستراتيجي من موارد المجتمع ، لأنها أدت إلى تصاعد تأثير الأصول
غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة وفي تكوين القيمة الاقتصادية للمؤسسات .

* أصبحت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات واحدة من المفاتيح
الأساسية للكفاءة والفاعلية لعمليات التطوير استنهاض الأفراد على قيمة
* تحويل سياسة التدريب التقليدية إلى إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة ، تماشياً والتطورات
والتغيرات السريعة في شتى المجالات التي تفرض على المؤسسات تبنيها والتكيف معها،
فالموارد البشرية التي تحتاجها مؤسسات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة ،
تمكنها من التعامل مع المعرفة الإدارية المعاصرة والتكنولوجيا الحديثة وأساليب وطرق
العمل الجديدة .

* ية التدريب ذات فعالية كبيرة
الاهتمام بجميع الخطوات التي تمر بها
بتحديد الاحتياجات
تصميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير

تقييمه .

* نظرا للتكاليف المترتبة عن نشاط التدريب والتنمية ، فإن ترجمة نتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية أصبحت ضرورة حتمية ، لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب من خلال معرفة ما حققته من نتائج ، وذلك لتمكين المؤسسات من مقارنة العائد لاستثماراتها التدريبية مع أوجه الاستثمارات الأخرى لديها لاتخاذ القرار السليم في نوع الاستثمار الذي سوف تقوم به .

* التدريب والتنمية نظام متكامل من الموارد البشرية والمادية والأنشطة والتفاعلات التي تشكل قاعدة متكاملة وهادفة ، في ظل الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم التغيير والابتكار والتكيف مع المستجدات الحديثة .

2 - نتائج الدراسة الميدانية: فيما يلي:

* طة التدريبية وتنوعت الأساليب والكيفية المتبعة لتحقيقها في مؤسسة "ألفايب" .

* كما تنوعت مواضيع التدريب بين تقنية وفنية ، وخاصة ما يتعلق منها بالمراقبة والصيانة .

* التركيز على تدريب أفراد المؤسسة مبادئ التسيير الحديث بشكل مستمر بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة ، وتزويدهم بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والتكنولوجيا الحديثة .

* اتضح أن آراء أفراد العينات العمالية الثلاثة لم تختلف فيما يخص قناعتها بضرورة تكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي ، لكونها ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات السريعة في عالم اليوم .

ثانيا: المقترحات:

- ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكننا ، والتي تتمثل فيما يلي:
- * تطوير الموارد البشرية "أفابيب" التدريب والتنمية ، مع توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات لها .
 - * اهتمام "أفابيب" بتدريب مواردها البشرية كوسيلة لتطوير بها، تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقا للأهداف التنظيمية رفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دوافعهم .
 - * تكثيف أنشطة التدريب والتنمية بالمؤسسة نظرا للنمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم .
 - * تعميم من البرامج التدريبية لجميع المستويات الدنيا، الوسطى والعليا .
 - * على عدم إلغاء البرامج التدريبية المخططة مهما كانت كمية الإنتاج السنوية .
 - * استهلاك مبلغ النسبة المحددة قانونيا لمصاريف التدريب والمقدرة ب 1% كتلة الأجر السنوية.
 - * الاستعانة بأراء المتدربين ورؤسائهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية للا المكتسبة لديهم .
 - * توفير دورات متخصصة للخريجين من المتدربين والعمل على إيجاد آليات للتطبيق في بيئة .
 - * إشباع الحاجات النفسية للمتدربين من خلال معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم ، وإيجاد حل لمشاكلهم ، وإتاحة الفرصة للتعاون الفعال بينهم.
 - * ضرورة تسوية وضعية العمال المتعاقدين ، وخاصة أصحاب الأقدمية طويلة بالمؤسسة، وذو .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار نبب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1995 .
- 2- السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2002 .
- 3- " نارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال " اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 4- الكلالدة باهر محمود ، " تنمية وإدارة الموارد البشرية " ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- 5- الدرادكة مأمون ، الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة . 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2002 .
- 6- الهاشمي عبد الرحمن ، محمد العزاوي فائزة ، المنهج والاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة يع والطباعة ، عمان ، 2007.
- 7- المبيضين عقلة محمد ، أسامة محمد جردات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001 .
- 8- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، دار وائل ، عمان ، 1999.
- 9- الحسيني النجار نبيل ، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 .
- 10- الهيتي خالد عبدالرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2003.
- 11- سلطان سعيد ، البشرية، الجامعية الجديدة، 2003 .
- 12- أنور بدر أحمد ، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية ، الدار المصرية السعودية للنشر ، القاهرة ، 2011 .
- 13- أحمد الطعاني حسن ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 .
- 14- أحمد أبو شيخة نادر الموارد البشرية، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
- 15- أحمد ماهر ، البشرية، الجامعية ، القاهرة ، 2004 .
- 16- الياس سليم ، " إدارة الموارد البشرية " ، مركز الشرق الأوسط للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2009 .

- 17- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت 2008 .
- 18- بلوط حسن، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت ، 2002 .
- 19- بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، 2010 .
- 20- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، 2011 .
- 21- حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر . 2004 .
- 22- دراكر بيتر ، "مجتمع ما بعد الرأسمالية"، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 23- دادى عدون ناصر ، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، 2003 .
- 24- دادى عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 .
- 25- روبرت متيس . جون جاكسون . ترجمة فتوح محمود ، إدارة الموارد البشرية ، شعاع للنشر والعلوم ، سورية ، 2009 .
- 26- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 27- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 28- بشرية، والتوزيع، 2003 .
- 29- زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية "، مطبعة الكويت ، ذات سلاسل ، الكويت 1989
- 30- " إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2000 .
- 31- عبد الفتاح بوخمخ ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ، الجزائر ، 2011 .
- 32- عبد الفتاح رأفت ،"سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، 2001 .
- 33- عقيلي عمروصفي ، إدارة القوى البشرية ، دار زهران لل 1996 .
- 34- عقيلي عمروصفي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع 2009 .
- 35- علي حسين علي ،محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 1999 .

- 36- غربي علي ،اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، " تنمية الموارد البشرية " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- 37- فايز خاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010 .
- 38- محمد قاسم القريوتي ، " ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان '1984 .
- 39- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001
- 40- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الطبعة 7 القاهرة ، 2000 .
- 41- محمد أبو النصر مدحت ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة نيل العربية ، القاهرة ، 2007 .
- 42- نوري منير ، " تسيير الموارد البشرية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 .
- 43- نعيم ابراهيم الظاهر ، " :عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009 .
- 44- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الو والتوزيع، عمان 2005.
- 45- هاشم يحي محمود ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998.

الرسائل الجامعية :

- 1 بن عيشي عمار ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة الكهربائية ببسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2006 .
- 2 قريشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجار لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 .
- 3 تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 .
- 4 يرقى حسين ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة لنيل شهادة لتسيير، جامعة 2008.

المقالات:

- 1- ابن زاهي منصور، الشائب محمد الساسي، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم والحقوق الاقتصادية، 9.10 2004 .
- 2- خناق عبد الكريم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التنمية"، ملتقى حول 2005.
- 3- لحرر عباس، "تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية"، ملتقى حول اقتصاد 2005 .
- 4- مخليد السلام، روشام بن زيان "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري" ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم والحقوق الاقتصادية، 9.10 2004 .
- 5- محمد السيد محمود، تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007 .

المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب :

1. Alain Meignant . Manager la formation . 6ème édition . Ed Liaison . Paris.2003 .
- 2: Jean Gebrier, Organisation , 4eme Edition , Paris ,Dunod ,1992.
- 3 : Jean Michel Plane, Managemant des organisation , Theories Concepts Cas ,Dunod ,Paris ,2003 .
- 4 : Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , (Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988.
- 5: Katsyoshi Ishihara, Maitriser la qualité, Nostrum, Ed Mar Nostrum, 1996 .
- 6: Loïc Cadin , Francis Guerrin ,Frédérique Pigeyre ,Gestion des ressources Humaines ,pratique et elements de theories ,Ed Dunod ,Paris,2004 .
- 7: Shimon L Dolan et Randall S Schuler .La gestion des ressources humaines a seuil de l' an 2000 .Ed du renouveau pédagogique. Québec . 1995 .

- 1- <http://www.hrdiscussion.com/hr2135.html>
- 2- <http://www.oit.org/public/arabic.com>
- 3- <http://www.manuscrit.com>
- 4- <http://www.abhatoo.net>
- 5- <http://www.sudanseonline.com>
- 6- <http://www.algziarch.com>
- 7- <http://www.lahrar.net.2n\melhes>
- 8- <http://www.arabcin.net>
- 9- <http://www.alriadh.np.com>
- 10- <http://www.upu.trainsport.com>
- 11- <http://www.ameinfo.com>
- 12- <http://www.alfapipe-dz.com/spip.php?article11> .
- 13- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?ai> .
- 14- <http://www.ktaby.com/book-onebook-3150.html>.
- 15- <http://islamfin.go-forum.net/t1794-topic>.
- 16- <http://www.arabic.people.com.cn/31659/6216559.html>.
- 17- <http://www.asharqalawsat.com/details.asp?section=6&issue=10057&article>.
- 18- <http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=News&file=article&>.
- 19- <http://www.entreprise-carrieres.com/emploi/interview.php?num=113>.
- 20- http://www.iap.dz/tech_conference.php.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	صيرورة الإجراءات الإدارية للتوظيف	01
20	خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة	02
47	مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية	03
52	أنواع البرامج التدريبية بالنسبة لكل مستوى وظيفي	04
58	أهم يكشف عنها تحليل	05
89	تكاليف ومنافع التدريب	06
116		07
117		08
124	تطور حجم العمالة بوحدرة غرداية	09
125	تصنيف عمال مؤسسة أفاييب حسب الفئات المهنية	10
131	عدد المستفيدين من برامج التدريب من سنة 2006 2010	11
132	أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2006	12
133	أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2007	13
134	أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2008	14
135	أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2009	15
136	أنشطة البرامج التدريبية المحققة لسنة 2010	16
138	مصاريق التدريب لمؤسسة أفاييب من سنة 2006 2010	17
145	عدد الأفراد المشكلين لمجتمع البحث حسب الفئات العمالية	18
146	توزيع الأفراد المشكلين لمجتمع البحث على المديریات	19
146	توزيع مفردات العينة على أساس الجنس	20
147	توزيع مفردات العينة على أساس السن	21
148	توزيع مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي	22

150	توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية في العمل	23
154	رأي المتدربين من ملائمة أماكن التدريب	24
155	أسلوب المدرب في طرح وشرح البرامج التدريبية	25
156	ملائمة المحتوى التدريبي للمستوى التعليمي للمتدربين	26
157	كفاية المدة المخصصة للتدريب والتنمية	27
158	موافقة برامج التدريب والتنمية لاحتياجات العمل والتخصص	28
159	مدى مساعدة برامج التدريب والتنمية في تحسين الأداء	29
160	.	30
161	التمكن من العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة	31
162	شعورك بالمسؤولية تجاه سياسة و أهداف المؤسسة	32
163	زيادة الاهتمام بالولاء والانتماء للمؤسسة	33
164	التكيف مع والتكنولوجيا	34
165	الإحساس بضرورة العمل على زيادة المؤهلات الفردية في شتى ميادين المعرفة	35
166	الإبداع و تطبيق التقنيات التكنولوجية في العمل بتحكم	36
167	زيادة الثقة بالقدرات المعرفية والمهارات تجاه العمل	37
168	ضرورة تكثيف نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة في ظل التطور	38

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة	01
11	التنظيم اللا لإدارة الموارد البشرية	02
25		03
30	التكنولوجيا و مكوناتها	04
46	مقارنة بين التدريب والتنمية	05
82	مصفوفة تقييم فعالية التدريب	06
115	مجمع أنابيب وشركة سیدار	07
119	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08
142	مقياس رانسييس ليكرت	09

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
182	استبيان أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية	01
186	نظام إجراءات التدريب بالمؤسسة	02
192	بطاقة التقييم عند الانتهاء من البرنامج التدريبي	03
193	بطاقة التقييم عند الالتحاق بمكان العمل	04
195	اتفاقية التدريب لمؤسسة ألفايبب	05
200	شهادة الجودة الممنوحة للمؤسسة	06

الملاحق

جامعة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تسيير موارد بشرية

أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية
في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ألفايب" بقرطاجنة

حبيشي فتيحة

الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية
(X) بالنسبة للإجابة الصحيحة
تستخدم هذه الاستمارة
سرية البيانات الشخصية مضمونة

السنة الجامعية 2011 2012

البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس :
- 2 السن : 20 30 31 40 41 50 51
- 3 المستوي التعليمي:
- 4 الوضعية القانونية بالمؤسسة :
- 5 - الدرجة الوظيفية : مسير
- 6 - الإدارة التي تنتمي إليها: المديرية البشرية
 المديرية التقنية المديرية المالية
 المديرية التجارية مديرية التموين
- 7 - الأقدمية في العمل : 1 5 11 15
6 10 16 20 20

المحور الأول : ظروف إجراء الدورات التدريبية

1 - أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة وملئمة للتحصيل الجيد .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 - أسلوب المدرب في كيفية طرح وشرح البرامج بسيط ومفهوم بشكل جيد .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - مستوى البرامج التدريبية والتنمية يتوافق مع المستوى التعليمي .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 - المدة المخصصة كافية لاستيعاب برامج التدريب والتنمية.

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 - التدريب والتنمية وفق احتياجات العمل والتخصص .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني : أثر نتائج التدريب على المتدربين

06 - تساعدك برامج التدريب والتنمية على تحسين .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

07 - تفيدك برامج التدريب والتنمية على تفادي الحوادث والأخطاء في العمل.

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

08- تؤهلك برامج التدريب والتنمية على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة .

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

برامج التدريب والتنمية إحساس بأهمية مسؤوليتك تجاه سياسة و أهداف المؤسسة .

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

10 - تجعلك برامج التدريب والتنمية أكثر ولاء وانتماء لمؤسستك .

موافق جدا موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

المحور الثالث : علاقة التطور المعرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية

11 - تساعدك برامج التدريب والتنمية على التكيف مع المستجدات المعاصرة في مجال والتكنولوجيا.

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

12 - تحسبك برامج التدريب والتنمية بضرورة العمل على زيادة مؤهلاتك في شتى ميادين المعرفة .

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

13 - تساعدك برامج التدريب والتنمية على الإبداع و تطبيق التقنيات التكنولوجية في العمل بتحكم .

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

14 - تزيدك برامج التدريب والتنمية الثقة والقدرة بقدراتك المعرفية تجاه عملك .

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

15 - هل ترى أنه من الضروري تنظيم دورات للتدريب والتنمية في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي

موافق موافق نسبيا غير موافق غير موافق مطلقا

الفهرس

الصفحة

الموضوع

-	مقدمة
40 -1	الفصل الأول : الموارد البشرية ونظم إدارتها في ظل المعرفة والتكنولوجيا
2	تمهيد
3	المبحث الأول : تطور الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة
3	1- إدارة الموارد البشرية
3	1-1 - تعريف الموارد البشرية
4	1-2 - تعريف الإدارة
4	1-3 - تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية
6	1-4 - تطور إدارة الموارد البشرية
6	1-4-1 - ظهور الثورة الصناعية
6	1-4-2 - ظهور مدرسة الإدارة العلمية
7	1-4-3 - ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
8	1-4-4 - مرحلة الحرب العالمية الأولى وبعدها
8	1-4-5 - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر
9	1-5 - المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
10	1-5-1 - التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية
10	1-5-2 - التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية
11	1-6 - أهداف إدارة الموارد البشرية
12	1-7 - وظائف إدارة الموارد البشرية
12	1-7-1 - دراسة الوظائف
12	1-7-2 - التخطيط للموارد البشرية
13	1-7-3 - التوظيف
14	1-7-4 - الدافعية والتحفيز ونظام الأجور و المزايا
15	1-7-5 - تدريب وتنمية الموارد البشرية
15	1-7-6 - تقييم الأداء
16	1-7-7 - الاتصال
16	1-7-8 - الوظيفة الإدارية
16	المبحث الثاني : المعرفة والموارد البشرية في المؤسسة
17	1- تعريف المعرفة
18	1-1 - بعض المفاهيم المتعلقة بالمعرفة
19	2- أنواع المعرفة
19	2-1 - المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)
19	2-2 - المعرفة الظاهرية (المعرفة الصريحة)
21	3- إنتاجية المعرفة
21	4- مفهوم رأس المال المعرفي (الرأس المال الفكري)

22 4 - 1 - مكونات الرأس المال التقليدي
22 4 - 2 - مكونات الرأس المال المعرفي والفكري
22 5 - إدارة المعرفة
25 6 - العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
26 7 - دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية
27 المبحث الثالث: التكنولوجيا والموارد البشرية في المؤسسة
28 1 - مفهوم التكنولوجيا
28 2 - تعريف التكنولوجيا
31 3 - أنواع التكنولوجيا
31 3 - 1 - على أساس درجة التحكم
31 3 - 2 - على أساس موضعها
32 4 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
32 4 - 1 - تعريف النظام
33 4 - 2 - مفهوم نظم المعلومات
33 4 - 3 - تكنولوجيا المعلومات
34 4 - 3 - 1 - عناصر تكنولوجيا المعلومات
35 4 - 3 - 2 - مساهمة تكنولوجيا المعلومات
35 4 - 4 - تكنولوجيا الاتصالات
37 4 - 4 - 1 - أهداف تكنولوجيا الاتصالات
37 5 - أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
38 6 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة اوارد البشرية
39 خلاة الفصل

109-41

الفصل الثاني : التدريب ودوره في المؤسسة

42 تمهيد
43 المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن التدريب والتنمية
43 1 - ماهية التدريب والتنمية
43 1 - 1 - تعريف التدريب
44 1 - 2 - تعريف التنمية
45 1 - 3 - علاقة التدريب بالتنمية
48 1 - 4 - بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب والتنمية
48 1 - 4 - 1 - التعلم
49 1 - 4 - 2 - التعليم
50 1 - 5 - مبادئ التدريب
50 1 - 5 - 1 - الهدف
50 1 - 5 - 2 - الاستمرارية
51 1 - 5 - 3 - الشمول
51 1 - 5 - 4 - التدرج
51 1 - 5 - 5 - مواكبة التطور

51 الواقعية 6- 5- 1
51 ضرورة الممارسة العملية للمتدرب 7- 5- 1
51 أنواع التدريب : 2- 1- 1- 1
51 2- 1- 1- 1 مرحلة التوظيف
51 2- 1- 1- 1 التدريب والتنمية في المرحلة الأولى من التوظيف
52 2- 1- 2- 1 التدريب والتنمية أثناء الخدمة
52 2- 2- 2- 1 المستوى الوظيفي
53 2- 2- 2- 1 التدريب التعريفي أو التأهيلي
53 2- 2- 2- 2 التدريب التخصصي
53 2- 2- 2- 3 التدريب الإشرافي
53 2- 2- 2- 4 التدريب الإداري
53 2- 2- 2- 5 التدريب القيادي
53 2- 3- 3- 1 المكان والموقع
53 2- 3- 1- 1 التدريب والتنمية في مواقع العمل
54 2- 3- 2- 2 التدريب والتنمية خارج مواقع العمل
55 3- أهداف التدريب والتنمية
55 3- 1- 1- 1 على مستوى الموارد البشرية
55 3- 1- 1- 3 التدريب والتنمية لتجديد المعلومات
55 3- 1- 2- 1 التدريب والتنمية على المهارات
56 3- 1- 3- 1 التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات)
56 3- 1- 4- 1 التدريب والتنمية بهدف الترقية
56 3- 2- 2- 1 على مستوى المؤسسة
56 3- 2- 1- 1 الأهداف الاقتصادية
56 3- 2- 2- 1 الأهداف التقنية
56 3- 2- 3- 1 الأهداف السلوكية
57 المبحث الثاني : خطوات التنمية والتدريب
57 1- جمع وتحليل البيانات
58 1- 1- 1 المعلومات كمؤشرات للتدريب
60 2- تحديد احتياجات التدريب والتنمية
60 2- 1- 1 مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
61 2- 2- 1 أهمية تحديد احتياجات التدريب والتنمية
62 2- 3- 1 خصائص الاحتياجات التدريبية
63 2- 4- 1 أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
63 2- 4- 1- 1 تحليل التنظيم أو المنظمة
64 2- 4- 2- 1 تحليل العمل
64 2- 4- 2- 1 وصف الوظائف
65 2- 4- 2- 2 إعادة التنظيم
65 2- 4- 2- 3 معدلات الأداء
66 2- 4- 3- 1 تحليل الفرد
66 3- تصميم البرامج التدريبية

66 1 - 3 - تحديد أهداف البرنامج التدريبي
67 2 - 3 - تحديد المحتوى التدريبي
68 3 - 3 - طرق وأساليب التنمية والتدريب
69 1 - 3 - 3 - المحاضرات
69 2 - 3 - 3 - المناقشات الجماعية
70 3 - 3 - 3 - المباريات الإدارية
70 4 - 3 - 3 - أسلوب الندوات
71 5 - 3 - 3 - طريقة دراسة الحالة
71 6 - 3 - 3 - طريقة تمثيل الأدوار
71 7 - 3 - 3 - الزيارات الميدانية
72 8 - 3 - 3 - أسلوب العروض العملية
72 9 - 3 - 3 - التناوب الوظيفي
72 10 - 3 - 3 - المهام الخاصة
72 11 - 3 - 3 - أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج
73 12 - 3 - 3 - التنمية الذاتية
73 13 - 3 - 3 - البرامج الدراسية
73 14 - 3 - 3 - التدريب عن بعد
74 4 - 3 - الوسائل المعينة للتدريب
74 1 - 4 - 3 - الوسائل البصرية
74 2 - 4 - 3 - الوسائل السمعية
74 3 - 4 - 3 - الوسائل السمعية/البصرية
74 5 - 3 - اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين
74 1 - 5 - 3 - اختيار المدربين
75 2 - 5 - 3 - اختيار المتدربين
76 6 - 3 - ميزانية التدريب
76 4 - تنفيذ البرامج التدريبية
77 1 - 4 - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي
78 2 - 4 - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي
78 1 - 2 - 4 - تنفيذ برامج التدريب والتنمية داخل المؤسسة
79 2 - 2 - 4 - تنفيذ برامج التدريب والتنمية خارج المؤسسة
79 3 - 4 - المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج
79 5 - تقييم فعالية برامج التدريب والتنمية
80 1 - 5 - مستويات التقييم
80 1 - 1 - 5 - ردود الأفعال (مدى رضا الفرد عن البرامج التدريبية)
80 2 - 1 - 5 - مستوى تعلم الأفراد
81 3 - 1 - 5 - تقييم السلوك
81 4 - 1 - 5 - تقييم النتائج
81 2 - 5 - مجالات تقييم البرامج التدريبية
82 1 - 2 - 5 - تقييم البرنامج التدريبي
82 1 - 1 - 2 - 5 - تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ

82 5 - 2 - 1 - 2 - تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ
82 5 - 2 - 1 - 3 - تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ
84 5 - 2 - 2 - تقييم المدربين
84 5 - 2 - 3 - تقييم المتدربين
84 5 - 3 - خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي
84 5 - 3 - 1 - الاستمرارية
84 5 - 3 - 2 - الشمولية
85 5 - 3 - 3 - المشاركة
85 5 - 3 - 4 - حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها
85 5 - 3 - 5 - توفر مقومين أكفاء
85 5 - 3 - 6 - توفير تغذية راجعة مستمرة
85 5 - 4 - أهمية تقييم البرامج التدريبية
85 5 - 5 - معوقات تقييم البرامج التدريبية
86 6 - العائد من الاستثمار في التدريب والتنمية
86 6 - 1 - قياس العائد من الاستثمار في التدريب والتنمية
88 6 - 2 - نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب
88 6 - 2 - 1 - تحديد التكاليف
88 6 - 2 - 2 - تحديد المنافع
92 المبحث الثالث : التدريب في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة
93 1 - دور التدريب في تدعيم التغيير والتطوير التنظيمي بالمؤسسة:
93 1 - 1 - ماهية التغيير التنظيمي
93 1 - 1 - 1 - مفهوم التغيير
93 1 - 1 - 2 - تعريف التغيير التنظيمي
94 1 - 1 - 3 - تعريف التطوير التنظيمي
94 1 - 2 - أهداف وغايات التغيير والتطوير
95 1 - 3 - مراحل وخطوات التغيير والتطوير
95 1 - 4 - دور الموارد البشرية في عملية التغيير والتطوير
96 1 - 5 - دور التدريب في عملية التغيير والتطوير
96 2 - الهندسة الإدارية (الهندرة)
96 2 - 1 - تعريف الهندسة الإدارية(الهندرة)
98 2 - 2 - مبادئ إعادة الهندسة الإدارية
98 2 - 3 - فوائد ونتائج الهندرة
99 2 - 4 - دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة
99 2 - 4 - 1 - إعادة توزيع الموظفين
100 2 - 4 - 2 - إعادة هندسة التدريب
100 3 - إدارة الجودة الشاملة
100 3 - 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
101 3 - 2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة
102 3 - 3 - إدارة الجودة الشاملة في ظل مفهوم الايزو

102 3 - 4 - الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
103 3 - 4 - 1 - عمليات التدريب والتنمية وفق مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة
104 4 - اتجاهات التدريب المعاصرة
104 4 - 1 - التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر
104 4 - 2 - تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية
104 4 - 3 - التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته
105 4 - 4 - المنظمة المتعلمة
106 4 - 5 - التدريب استثمار بشري
106 4 - 6 - تدريب فرق عمل
107 4 - 7 - تدريب المديرين
108 خلاصة الفصل
139-110	الفصل الثالث: دور التدريب في المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب ألفايب
	"ALFA PIPE" وحدة غرداية
111 تمهيد
112 المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفايب
112 1 - المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب "ALFA PIPE" وحدة غرداية
112 1 - 1 - النشأة التاريخية للمؤسسة
113 1 - 2 - التعريف بالمؤسسة
115 1 - 3 - مجال نشاط المؤسسة
116 1 - 3 - 1 - تطور حجم الإنتاج بالوحدة
117 1 - 3 - 2 - تطور رقم الأعمال بالمؤسسة
117 1 - 4 - الأهمية الاقتصادية
117 1 - 5 - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
118 1 - 6 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة
120 1 - 6 - 1 - الرئيس المدير العام
120 1 - 6 - 2 - مساعده المدير العام
121 1 - 6 - 3 - المديرين
121 1 - 6 - 3 - 1 - المديرية التقنية
121 1 - 6 - 3 - 2 - مديرية الموارد البشرية
122 1 - 6 - 3 - 3 - مديرية التموين
122 1 - 6 - 3 - 4 - مديرية المالية
123 1 - 6 - 3 - 5 - المديرية التجارية
123 المبحث الثاني : واقع نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة لفترة 2006-2010
123 1 - سياسة مؤسسة ألفايب وحدة غرداية تجاه العمالة
124 1 - 1 - تطور حجم العمالة بوحدة غرداية
124 1 - 2 - تصنيف عمال مؤسسة ألفايب حسب الفئات المهنية
125 2 - إستراتيجية نشاط التدريب والتنمية في المؤسسة
126 2 - 1 - نظرة حول الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ألفايب

126 2 - 2 - مشروع إجراءات التدريب والتنمية في المؤسسة
126 2 - 2 - 1 - تحديد الاحتياجات التدريبية
127 2 - 2 - 2 - إعداد مخطط التدريب
127 2 - 2 - 3 - تنفيذ مخطط التدريب
128 2 - 2 - 4 - تقييم برامج التدريب
129 2 - 2 - 5 - تحليل تقارير التقييم
129 2 - 3 - اتفاقية التدريب
130 3 - أنشطة التدريب والتنمية في المؤسسة
136 4 - تكاليف أنشطة التدريب بمؤسسة ألفايب من سنة 2006-2010
139 خلاصة الفصل

169-140 الفصل الرابع : دراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة

141 تمهيد
141 المبحث الأول : الاستبيان وعينة البحث
141 1 - أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
141 1 - 1 - الاستبيان
144 1 - 2 - المقابلة
145 2 - تحليل البيانات الأولية
145 2 - 1 - مجتمع وحجم العينة
146 2 - 2 - تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث
146 2 - 2 - 1 - تحليل العينة على أساس الجنس
147 2 - 2 - 2 - تحليل العينة على أساس السن
148 2 - 2 - 3 - تحليل العينة على أساس المستوى التعليمي
149 2 - 2 - 4 - تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل
150 المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج البحث
150 1 - نتائج المقابلة
153 2 - تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
153 2 - 1 - المحور الأول : ظروف إجراء دورات التدريب والتنمية
158 2 - 2 - المحور الثاني : أثر نتائج التدريب والتنمية على المتدربين
163 2 - 3 - المحور الثالث : علاقة التطور المعرفي والتكنولوجي بالدورات التدريبية
169 خلاصة الفصل
170 النتائج
172 المقترحات
173 قائمة المراجع
178 قائمة الجداول
180 قائمة الأشكال
180 قائمة الملاحق
181 الملاحق
186 الفهرس

المخلص :

يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في ظل لأنه يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية لكونه مصدر للفكر والإبداع والتطوير ، ويعد التدريب والتنمية من أكثر الاستثمار البشري أهمية ، لأنه مصدراً مهماً من مصادر إعداد الموارد البشرية تغييرات فيها من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأد والسلوك والاتجاهات.

يهدف البحث إلى إبراز أهمية نشاط التدريب والتنمية على مستوى المؤسسة ، وقد تم إنجازها في أربعة فصول شملت كل من الجانب النظري والجانب التطبيقي .
- الفصل الأول تناول الموارد البشرية ونظم إدارتها في ظل المعرفة والتكنولوجيا .
- الفصل الثاني تطرق لدور نشاط التدريب والتنمية في المؤسسة وأهميته في ظل أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة .

الفصل الثالث تم فيه تقديم عام للمؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز "ألفايب" غرداية من حيث النشأة ، والتعريف بها وأهميتها الاقتصادية ، ومجال نشاطها ، وأهدافها الإستراتيجية ، وهيكلا التنظيمي ، ثم تم التطرق إلى واقع نشاط التدريب والتنمية بها ، من حيث سياستها تجاه العمالة ، إستراتيجيتها تجاه نشاط التدريب والتنمية ، التحضير ، عدد المستفيدين ، الإمكانيات المسخرة ، والأنشطة التدريبية المحققة وتكاليفها وغيرها .
لدراسة وتحليل نتائج البحث المستخدمة في الدراسة لمعرفة مدى أهمية نشاط التدريب والتنمية بالمؤسسة ، حيث تم الاعتماد في ذلك على رئيس مصلحة الموارد البشرية ، واستمارة الاستبيان
محور مقياساً جزئياً لأهمية التدريب والتنمية ، وكانت النتائج بصفة عامة تؤكد على ضرورة التكتيف من تنظيم دورات للتدريب والتنمية وخاصة في عالم اليوم الذي يتسم المعرفة الإدارية المعاصرة والتكنولوجيا الحديثة وأساليب وطرق العمل الجديدة .

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية ، التدريب ، التنمية ، المعرفة ، التكنولوجيا.

The summary :

Human resources are the most important element of the production in the institutions, because, it works for activating and investment of the other technical and material resources, training and development are considered the most important sides of human investment, as it is an interesting source of the human resources workout and making chagement, on the side of information, experiences, skills and the averages of performing and the ways of work, conduct and trends.

The study aims to project the activity of training and development importance at the institution level, and it is accomplished on four chapters including both of the theoretical and practical sides.

- The first chapter talked about the human resources and organised its administration in the knowledge and technology lap.
- The second chapter signed the role of training and development activity in the institution and its importance in the lap of the new administration trends.
- The third chapter presented general introduction of the public company “Alpha pipe “for Gas carrying Ghardaia unity, institution as to the establishment, and its economic importance, and its activity field, and its strategic goals, and its plan that conforms to the regulation, then presented the reality of the training and development activity in it, as to its policy towards the commission, its strategy towards the training and development activity, preparation, the number of the beneficiaries, supplied the potencies, and the achieved training activities and their expenses and so on...
- The fourth chapter is assigned for studying and analysing the research results used in the study in order to know the degree of the importance of the training end development activity in the organisation, whereas, that was relied on the interview results with the president of the Human Resources Division, and the questionnaire form which is formed of three subjects; contrary to each subject a partial criterion as the importance of the training and the development. The results in general emphasize the intensification of organising sessions for training and development, mainly in the epistemic and technological lap development, so that it can deal with the contemporary administration knowledge and the modern technology and the new procedures and ways of work.

The key words:

the Human Resources, training, development, knowledge, technology.

Résumé:

les ressources humaines sont l'élément le plus important de la production dans les institutions, car ils sont à l'origine de lanternements de toutes les autres ressources matérielles et techniques, La formation et le développement est considère Parmi les aspects les plus importants de l'investissement humain, car c'est une source privilège de la promotion des ressources humaines par des changements positifs dans les domaines de la connaissance ,les performances , et le coefficient de rendement.

Le but de cette thèse et de valoriser l'action de formation et le développement au sein de l'entreprise , celle-ci a été réaliser en quatre chapitres qui englobent le volet théorique et le volet pratique

Le premier chapitre a présente les ressources humaines et leurs différentes méthodes de gestion dans le contexte du stade actuel des connaissance et de technologie .

Le deuxième chapitre s'est étendu sur le rôle et l'importance de la fonction formation et développement au sein de l'entreprise à la lumière des principale innovation récentes de la gestion administrative .

le troisième chapitre a fait l'objet de la présentation générale de l'entreprise publique tubes pipe gaze ALFAPIPE unité de Ghardaia , depuis sa création ,de son importance économique, de ses objectifs stratégiques et de son organigramme , de même , il a mis en évidence le niveaux de l'activité de formation et développement en relation avec la politique et la stratégie d l'entreprise , les taches préparatoires, le nombre de bénéficières, les moyens alloues et les activités de perfectionnements réalises ainsi leur cout .

Le quatrième chapitre est dévolu à l'examen et à l'analyse des résultats utilisés dans l'étude pour démontrer l'ampleur de la fonction formation et développement dans l'entreprise en nous appuyant sur l'entretien avec le chef de service des ressource humains , et le questionnaire compose de trois axes ,chaque axe reflète partiellement l'importance du formation et développement en raison de l'évolution rapide des connaissances et des technologies, les résultats obtenus renforce l'idée de la nécessite de l' intensification de l'organisation de cycle de F et D pour s'adapte avec les procédures administratives actuelles , les procès technologiques récentes ainsi que les nouveaux Systems et méthodes de travail .

Mots clés :

. les ressources humaines ,formation ,développement, connaissance, technologie